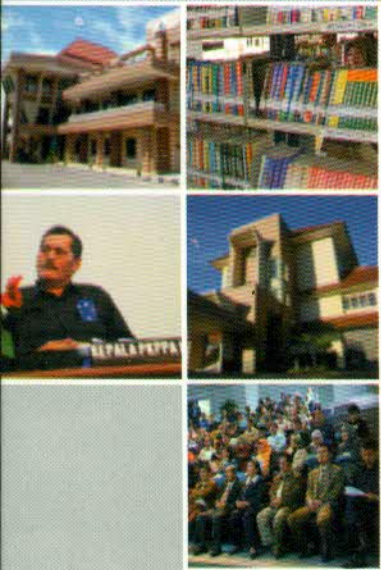


2008



# KAJIAN ISU-ISU STRATEGIS

## TRANSFORMASI INTERNAL PKP2A I LAN



PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
APARATUR I  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



2008



# KAJIAN ISU-ISU STRATEGIS

## TRANSFORMASI INTERNAL PKP2A I LAN

PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
APARATUR I  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



## KAJIAN ISU-ISU STRATEGIS "TRANSPORTASI INTERNAL PKP2A I LAN"

**Pengarah** : Dr. H. Deddy Mulyadi, M.Si.

**Tim Penulis** : 1. Krismiyati, ST  
2. Yudiantarti Safitri, SE  
3. Yunni Susanty, SE.

**Editor** : Krismiyati, ST

### Tim Pelaksana Kajian :

Drs. Joni Dawud, DEA	: Peneliti Utama
Krismiyati, ST	: Peneliti
Anita Ilyas, S.Sos	: Peneliti
Dra. Rina Christina	: Peneliti
Putri Wulandari, S.Si.	: Peneliti
Emma Komalaningsih, S.Sos.	: Peneliti
Dra. Enni Iriani, M.Ed.	: Pembantu Peneliti
Drs. Riyadi, M.Si.	: Pembantu Peneliti
Ir. Euis Nurmalia	: Pembantu Peneliti
Haris Rusmana, A.Md.	: Pembantu Peneliti
Budi Permana	: Pembantu Peneliti
Dra. Edah Jubaedah, M.A.	: Koordinator
Yudiantarti Safitri, SE	: Sekretariat
Tanti Piani Puspita, A.Md.	: Sekretariat
Hafid Mulyana	: Sekretariat
Erni Driyantini	: Sekretariat
Opan Sopandi	: Sekretariat

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan YME yang telah melimpahkan rahmatNya, sehingga kami tim kajian dapat menyelesaikan tugas penyusunan laporan kajian isu-isu strategis tentang **“TRANSFORMASI INTERNAL PKP2A I LAN (BIDANG KELITBANGAN, KEDIKLATAN DAN KESEKRETARIATAN)”**.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I LAN) diharapkan dapat berkontribusi pada proses transformasi birokrasi di daerah dalam rangka menuju *Good Governance*. Namun agar dapat berperan secara aktif dan maksimal maka PKP2A I LAN haruslah memiliki kapasitas yang cukup dan mampu mengikuti dinamika lingkungan. Untuk itu maka PKP2A I LAN hendaknya mengevaluasi dan mentransformasi internal organisasi sehingga dapat menjawab tantangan tersebut.

Proses transformasi internal berarti melakukan penataan sistem organisasi dari dalam pada unsur-unsur fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) dengan mensinergikannya terhadap visi dan misi organisasi.

Tim kajian menyadari bahwa hasil kajian ini masih jauh dari sempurna. Karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun, kami tunggu untuk perbaikan kajian pada masa yang akan datang. Semoga hasil kajian ini bermanfaat.

Bandung, Juni 2008

Tim Kajian





	BAGIAN KESEKRETARIATAN PKP2A I LAN .....	48
2.4.3	KONDISI EKSISTING SUMBER DAYA MANUSIA BAGIAN KESEKRETARIATAN PKP2A I LAN .....	49
2.4.4	KONDISI EKSISTING SARANA DAN PRSARANA BAGIAN KESEKRETARIATAN PKP2A I LAN .....	50
<b>BAB III</b>	<b>ARAH PKP2A I LAN KE DEPAN .....</b>	<b>53</b>
3.1	ARAH/HARAPAN ( <i>EXPECTED OUTCOMES</i> ) PKP2A I LAN SECARA UMUM .....	53
3.2	ARAH/HARAPAN ( <i>EXPECTED OUTCOMES</i> ) BIDANG KELITBANGAN .....	55
3.3	ARAH/HARAPAN ( <i>EXPECTED OUTCOMES</i> ) BIDANG KEDIKLATAN .....	57
3.4	ARAH/HARAPAN ( <i>EXPECTED OUTCOMES</i> ) BAGIAN KESEKRETARIATAN .....	58
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS KESENJANGAN (<i>GAP ANALYSIS</i>) .....</b>	<b>59</b>
4.1	ANALISIS KESENJANGAN BIDANG KELITBANGAN .....	59
4.1.1	ANALISIS PENYEBAB PERMASALAHAN BIDANG KELITBANGAN .....	59
4.1.2	ANALISIS KEBUTUHAN BIDANG KELITBANGAN .....	68
4.2	ANALISIS KESENJANGAN BIDANG KEDIKLATAN .....	69
4.2.1	ANALISIS PENYEBAB PERMASALAHAN BIDANG KEDIKLATAN .....	70
4.2.2	ANALISIS KEBUTUHAN BIDANG KEDIKLATAN .....	73
4.3	ANALISIS KESENJANGAN BAGIAN KESEKRETARIATAN .....	74
4.3.1	ANALISIS PENYEBAB PERMASALAHAN BAGIAN KESEKRETARIATAN .....	75
4.3.2	ANALISIS KEBUTUHAN BAGIAN KESEKRETARIATAN .....	77
<b>BAB V</b>	<b>RENCANA TINDAK (<i>ACTION PLAN</i>) .....</b>	<b>80</b>
5.1	RENCANA TINDAK PADA <i>LEVELLING</i> PKP2A I LAN .....	80
5.2	RENCANA TINDAK PADA <i>LEVELLING</i> UNIT .....	83
5.2.1	RENCANA TINDAK PADA <i>LEVELLING</i> UNIT KELITBANGAN .....	83
5.2.2	RENCANA TINDAK PADA <i>LEVELLING</i> UNIT KEDIKLATAN .....	84
5.2.3	RENCANA TINDAK PADA <i>LEVELLING</i> UNIT KESEKRETARIATAN .....	79
5.3	REKOMENDASI KEBIJAKAN KEPADA LAN PUSAT .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		<b>82</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Jumlah SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	16
Tabel 2.2	Jumlah SDM Berdasarkan Tingkat Golongan dan Ruang .....	16
Tabel 2.3	Jumlah SDM Berdasarkan Jenia Jabatan Fungsional .....	17
Tabel 2.4	Kegiatan Litbang dan Jadwal Pelaksanaan .....	24
Tabel 2.5	Pemetaan Masalah Bidang Kelitbangan PKP2A I LAN .....	28
Tabel 2.6	Kegiatan Pembinaan Diklat dan Jadwal Pelaksanaan .....	35
Tabel 2.7	Kegiatan Penyelenggaraan Diklat dan Jadwal Pelaksanaan .....	37
Tabel 2.8	Pemetaan Masalah Bidang Kediklatan PKP2A I LAN .....	41
Tabel 2.9	Pemetaan Masalah Bagian Kesekretariatan PKP2A I LAN .....	47
Tabel 4.1	Matriks Analisis Penyebab Permasalahan Bidang Kelitbangan .....	61
Tabel 5.1	Rumusan Rencana Tindak Dan Rekomendasi .....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Penetapan Dimensi-Dimensi Kajian Isu Strategis .....	3
Gambar 2.1	Struktur Organisasi PKP2A I LAN .....	12



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG

Dinamisasi perubahan lingkungan, baik pada skala makro maupun mikro, menuntut suatu organisasi untuk juga melakukan perubahan apabila organisasi tersebut ingin mempertahankan eksistensinya. Di sini, organisasi harus mampu menguasai cara-cara baru yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang sedang terjadi, yaitu melakukan penyesuaian pola organisasi yang cenderung kaku menjadi lebih fleksibel, kreatif dan inovatif.

Sebagai suatu kelembagaan yang diharapkan mampu berkontribusi positif terhadap terjadinya reformasi birokrasi di daerah, maka Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara haruslah merupakan suatu organisasi yang memiliki kapasitas (*capacity*) cukup guna mendukung pencapaian misi tersebut. Untuk itu, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara dituntut untuk melakukan penyesuaian atau perubahan sistem organisasinya melalui berbagai upaya transformasi internal.

Pada dasarnya, transformasi internal merupakan suatu proses yang tidak berkesudahan, dalam artian bahwa penataan dilakukan seiring dengan perubahan yang terjadi, bersifat kontinyu dan berkelanjutan. Transformasi internal merupakan salah satu langkah untuk menata sistem organisasi dari dalam. Oleh karenanya, agar sistem tersebut berjalan dengan harmonis dalam mencapai visi dan misi yang diembannya, transformasi internal harus diimbangi dengan penataan pada berbagai elemen fungsi manajemen baik pada aspek perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), maupun pengawasan (*controlling*).

Dilihat dari visi dan misinya, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I memiliki visi: “Institusi berkualitas Internasional yang menjadi rujukan dalam pembangunan sistem administrasi negara untuk mewujudkan pemerintahan yang baik di daerah”, sedangkan misinya adalah “membangun pemerintahan daerah yang baik melalui penyelenggaraan kajian, penelitian, advokasi dan konsultasi serta pendidikan dan pelatihan aparatur dalam rangka pembangunan sistem administrasi negara”. Selanjutnya untuk semakin meningkatkan pencapaian visi dan misi tersebut, dipandang perlu untuk juga meningkatkan

kemampuan (*capability*) dan daya saing (*competitiveness*) PKP2A I LAN sebagai sebuah kelembagaan. Untuk itu diperlukan suatu *grand design* yang akan menjadi acuan dan pedoman bagi *top management* dalam melakukan transformasi internal di lingkungan PKP2A I LAN.

Dilihat dari sisi *core competencies* yang dimilikinya, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara mengemban 2 fungsi utama yaitu sebagai *Center of Excelent* di bidang Penelitian dan Pengembangan serta bidang Diklat Aparatur. Kedua bidang ini menjalankan fungsinya dengan didukung oleh Bagian Tata Usaha yang merupakan *unit auxiliary* dalam pelaksanaan tugas secara keseluruhan. Oleh karenanya, kajian ini akan menitik-beratkan pada transformasi ketiga bidang dan bagian tersebut dengan menggunakan unit analisis fungsi manajemen yang ada dalam PKP2A I LAN. Hal ini dipandang penting mengingat PKP2A I LAN memegang peranan yang sangat strategis dalam mendorong terjadinya pemerintahan daerah yang baik (*good local governance*).

## 1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang tersebut maka yang menjadi rumusan permasalahan dalam Kajian Isu-Isu Strategis Transformasi Internal PKP2A I LAN ini adalah “*Bagaimana model dan strategi transformasi yang akan dilakukan dalam rangka transformasi internal Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara?*”. Hal ini termasuk di dalamnya adalah rumusan rencana tindak (*action plan*) dalam term waktu yang jelas.

## 1.3 TUJUAN DAN MANFAAT KAJIAN

Adapun tujuan dari Kajian Isu-Isu Strategis yang mengarah pada upaya transformasi internal PKP2A I LAN ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran mengenai beberapa alternatif strategi dan rencana tindak (*action plan*) dalam rangka transformasi internal yang secara langsung maupun tidak langsung dimaksudkan untuk memperbaiki aspek internal lembaga yang mana kedepannya diharapkan akan berdampak pada kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan publik.

#### 1.4 RUANG LINGKUP KAJIAN

Ruang lingkup kajian ini adalah seluruh elemen yang ada di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara, yang mencakup seluruh fungsi manajemen yang meliputi aspek perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), dengan 3 unit analisis meliputi: **1) Bidang Kelitbangan; 2) Bidang Kediklatan; dan 3) Bagian Kesekretariatan.**

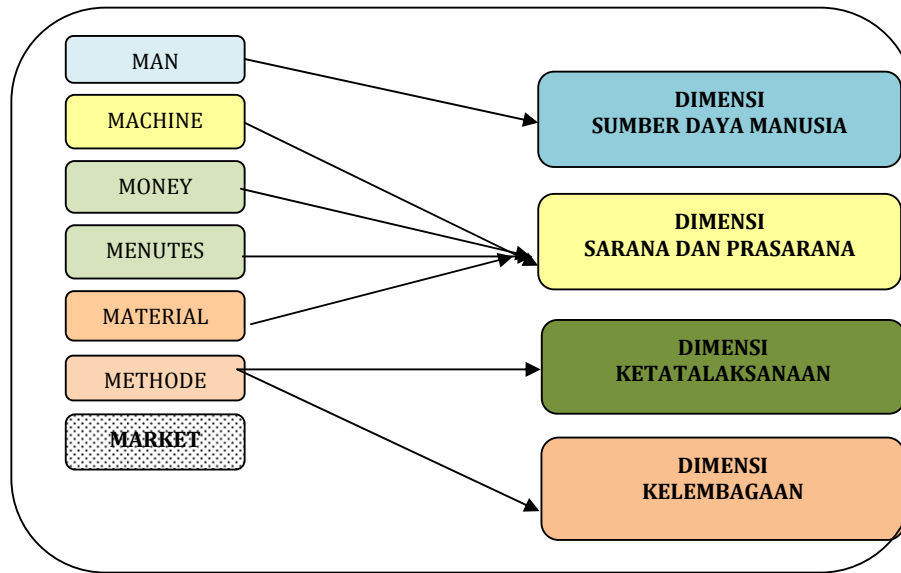
Penetapan dimensi yang dikaji pada penelitian ini didasarkan atas teori mengenai unsur-unsur yang harus dimiliki oleh suatu organisasi. Unsur-unsur tersebut terdiri atas 7M yaitu: *Man, Mechine, Money, Minutes, Material, Methode, dan Market*. Berdasarkan atas ketujuh unsur tersebut, selanjutnya dilakukan penyesuaian penetapan dimensi-dimensi yang akan diteliti dalam Kajian Isu-Isu Strategis, yang disarikan menjadi 4 dimensi yaitu:

- a. Dimensi Kelembagaan
- b. Dimensi Ketatalaksanaan
- c. Dimensi Sumber Daya Manusia (SDM)
- d. Dimensi Sarana dan Prsarana

Keempat dimensi ini merupakan objek atau cakupan dari fungsi manajemen yang terdiri dari Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Monitoring*).

Secara umum, unsur market bagi PKP2A I LAN adalah pihak-pihak yang menjadi pelanggan (*customer*) bagi jasa pelayanan yang diselenggarakan oleh PKP2A I LAN selaku pusat kajian dan diklat apartur. Pelanggan (*customer*) yang dimaksudkan antara lain: pemerintah daerah, instansi-instansi di lingkungan Pemerintah Daerah, lembaga-lembaga diklat dan lain-lain. Dalam kerangka ini, upaya apa yang harus dilakukan adalah bagaimana setiap unsur yang ada dapat dioptimalkan sedemikian rupa guna mewujudkan pelayanan yang mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan (*customer*).

**Gambar 1.1**  
**Penetapan Dimensi-Dimensi Kajian Isu Strategis**



Dengan payung besar aspek yang dikaji adalah fungsi manajemen, selanjutnya, berikut ini akan dirinci mengenai cakupan dari masing-masing dimensi yang akan dibahas dalam Kajian Isu Strategis ini, yaitu sebagai berikut:

#### **A. Dimensi Kelembagaan**

Dimensi ini akan mencakup pengkajian mengenai bentuk dan ukuran Kelembagaan PKP2A I yang sesuai (*appropriate*) atau sesuai ukuran (*rightsizing*) untuk kedepannya, baik untuk Bidang Kelitbangan, Kediklatan maupun Bagian Kesekretariatan. Hal ini penting mengingat, bentuk dan ukuran kelembagaan PKP2A I LAN sudah semestinya disesuaikan dengan kebutuhan, perkembangan kebijakan dan dinamika administrasi publik yang terjadi, dengan maksud dalam kerangka untuk mewujudkan reformasi birokrasi di pemerintahan daerah yang merupakan visi dan misi PKP2A I LAN. Di sini juga akan dikaji mengenai kemungkinan-kemungkinan melakukan pengembangan dan penajaman tugas dan fungsi Bidang Kelitbangan dan Kediklatan, serta Bagian Kesekretariatan agar diperoleh suatu struktur organisasi yang menghasilkan kebijakan berkualitas dan dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (*customer*).

**B. Dimensi Ketatalaksanaan**

Di sini akan dibahas mengenai berbagai mekanisme dan prosedur pelaksanaan program kegiatan yang ada dalam kewenangan PKP2A I LAN. Mekanisme dan prosedur yang dimaksudkan disini adalah semacam Standar Operasional Prosedur (SOP) yaitu tahapan-tahapan apa saja yang harus dilakukan untuk menyelenggarakan suatu kegiatan; juga meliputi Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang harus disediakan oleh PKP2A I LAN saat menyelenggarakan suatu program pelayanan, misalnya dalam hal penyelenggaraan pelayanan diklat baik diklat teknis fungsional maupun diklat kepemimpinan. Hal ini dinilai penting mengingat sebagai suatu organisasi publik, kejelasan dimensi ketatalaksanaan akan berdampak pada terwujud/tidaknya proses manajemen yang akuntabel dan transparan serta tercipta/tidaknya kinerja organisasi yang baik.

**C. Dimensi Sumber Daya Manusia**

Pembahasan mengenai dimensi ini akan mencakup hal-hal seperti standar kompetensi yang diperlukan untuk setiap program kegiatan, berbagai kebutuhan perencanaan dan pengembangan pegawai, kebutuhan pengembangan budaya kerja yang positif, dan lain sebagainya, yaitu segala upaya di bidang Sumber Daya Manusia yang dimaksudkan untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi.

**D. Dimensi Sarana dan Prasarana**

Dimensi ini akan meliputi beberapa hal seperti: 1) Perangkat Keras (*hardware*), seperti sarana gedung, komputer, laptop, LCD, meja, dll; 2) Perangkat Lunak (*software*), seperti Sistem Informasi Manajemen (SIM), Sistem Database dan berbagai sistem pengelolaan lainnya, yang juga dimaksudkan untuk mendukung terwujudnya organisasi publik yang berkinerja tinggi.

**1.5 METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam rangka mencapai tujuan penelitian sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya, kajian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa tahapan metodologi penelitian sebagai berikut:

**A. Identifikasi Kondisi Eksisting (*Exsisting Condition*)**

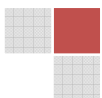
Di sini akan dilakukan pendeskripsian (*description*) dan penilaian (*assesment*) terhadap kondisi eksisting Bidang Kelitbangan, Kediklatan maupun Kesekretariatan, yang akan meliputi 4 dimensi yaitu: Kelembagaan, Ketatalaksanaan, Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana. Identifikasi dilakukan melalui *Roundtable Discussion* yang dihadiri oleh para stakeholder terkait dengan bidang masing-masing. Dari sini juga nantinya akan digambarkan berbagai pemetaan potensi dan permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing unit.

**B. Identifikasi Kondisi Ideal (*Expected Outcomes*)**

Pada tahapan ini akan dilakukan perumusan keluaran yang diharapkan (*expected outcomes*) dari setiap unit, dengan mempertimbangkan visi dan misi serta tupoksi yang dimiliki oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) serta PKP2A I. Atau dengan kata lain, tahap ini akan mengidentifikasi kondisi ideal yang diharapkan untuk PKP2A I LAN baik untuk Bidang Kelitbangan, Kediklatan maupun Kesekretariatan. Di sini sangat dimungkinkan untuk melakukan pengembangan serta penajaman tugas pokok dan fungsi PKP2A I LAN. Identifikasi juga dilakukan melalui *Roundtable Discussion* yang dihadiri oleh para stakeholder terkait.

**C. Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)**

Dari hasil identifikasi tersebut di atas, selanjutnya akan dilakukan analisis perbandingan antara *Expected Outcomes* dan *Existing Conditions* dari keempat dimensi dengan menggunakan Analisis kesenjangan (*gap analysis*). Analisis ini akan meliputi analisis penyebab permasalahan dan analisis kebutuhan (*needs analysis*) yang mencoba menghubungkan/menjematani (*bridging*) kesenjangan yang ada. Analisis ini dilakukan dengan metode *Roundtable Discussion* juga. Hal ini penting mengingat kajian ini diharapkan tidak berakhir pada sekedar kesimpulan dan saran saja tetapi berupa rencana tindak (*action plan*) yang harus ditindaklanjuti bersama dan memerlukan komitmen dari para stakeholder terkait, termasuk di dalamnya top manajemen.





**D. Perumusan Rencana Tindak (*Action Plans*)**

Setelah dilakukan analisis, selanjutnya dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan perbaikan di internal PKP2A I LAN untuk mencapai organisasi yang ideal sebagaimana yang diharapkan. Dari setiap kesimpulan analisis kesenjangan (*gap*) selanjutnya akan dirumuskan berbagai rencana tindak (*action plan*) yang dirinci dengan berbagai *term waktu*, sebagai kerangka untuk mencapai bentuk dan kondisi keorganisasian sebagaimana yang diharapkan. Rencana tindak ini terdiri atas rencana tindak pada level unit dan level satker. Selain itu juga akan dirumuskan rekomendasi kebijakan yang ditujukan kepada LAN Jakarta (Pusat) mengingat beberapa kebijakan merupakan otoritas Pusat.

**1.6 HASIL YANG DIHARAPKAN**

Kegiatan ini diharapkan dapat menghasilkan berbagai rencana tindak (*action plan*) yang di-*breakdown* dalam *term waktu* yang *definite*, sehingga dapat ditindaklanjuti secara nyata di lingkungan internal PKP2A I LAN. Ini berarti bahwa rancangan rencana tindak (*action plan*) tersebut akan mencakup hal-hal yang masih berada pada kewenangan/ otorisasi internal PKP2A I LAN. Meski demikian, juga akan dirumuskan beberapa rekomendasi kebijakan kepada LAN Pusat.

**1.7 SISTEMATIKA PEMBAHASAN**

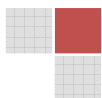
Laporan ini akan disampaikan dalam sistematika pembahasan sebagai berikut:

**BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini akan berisi tentang hal-hal yang melatar-belakangi dilakukannya Kajian Isu Strategis Transformasi Internal PKP2A I LAN ini, termasuk didalamnya menjelaskan tentang Tujuan dan Manfaat Kajian, Ruang Lingkup Kajian, Metodologi Kajian, Hasil Yang Diharapkan, Kerangka Pemikiran serta Sistematika Pembahasan Laporan.

**BAB II KONDISI EKSISTING PKP2A I LAN**

Bab ini akan membahas mengenai berbagai kondisi eksisting PKP2A I LAN, dimana didalamnya akan mencakup berbagai permasalahan dan kendala yang dihadapi



serta potensi yang dimiliki. Pembahasan ini meliputi kondisi eksisting PKP2A I LAN secara umum maupun secara rinci per unit analisis yang meliputi Bidang Kelitbangan, Bidang Kediklatan dan Bagian Kesekretariatan dimana masing-masing akan di-*breakdown* ke dalam 4 dimensi kajian yang meliputi: Dimensi Kelembagaan, Dimensi Ketatalaksanaan, Dimensi Sumber Daya Manusia, dan Dimensi Sarana Prasarana. Bab ini juga akan banyak mengupas mengenai kondisi eksisting per bidang yang merupakan hasil penilaian (*assesment*) melalui *Roundtable Discussion* dengan para nara sumber, baik internal maupun eksternal, yang dinilai memiliki kapasitas untuk melakukan penilaian.

### **BAB III ARAH PKP2A I LAN KEDEPAN**

Bab ini akan membahas mengenai seperti apakah arah/harapan (*expected outcomes*) bagi PKP2A I LAN ke depan, juga akan mencoba merumuskan kebutuhan pemantapan, pengembangan serta penajaman peran dan posisi PKP2A I LAN ke depan, baik untuk Bidang Kelitbangan, Bidang Kediklatan maupun Bagian Kesekretariatan. Masing-masing pembahasan akan disajikan dalam 4 dimensi, yaitu: 1) *Kelembagaan*, 2) *Ketatalaksanaan*, 3) *Sumber Daya Manusia*, dan 4) *Sarana dan Prasarana*.

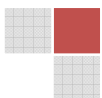
### **BAB IV ANALISIS KESENJANGAN (GAP ANALYSIS)**

Bab ini akan membahas mengenai analisis kesenjangan (*gap analysis*) yang dimaksudkan untuk mengkaitkan (*linking*) antara kondisi eksisting yang ada dengan kondisi yang diharapkan (*expected outcomes*) untuk selanjutnya dikaji tentang hal-hal apa yang dapat/perlu dilakukan untuk menjembatani (*bridging*) kesenjangan tersebut. Pada analisis ini akan dilakukan 2 hal yaitu: Pertama, *analisis penyebab permasalahan* yang dimaksudkan untuk mengkaji hal-hal apa saja yang sebenarnya menjadi akar dari permasalahan yang muncul. Hal ini dimaksudkan untuk membidik secara tepat mengenai persoalan apa saja yang seharusnya direspon atau diselesaikan. Yang kedua adalah *analisis kebutuhan*, selain dilakukan analisis penyebab permasalahan, upaya untuk mengkaitkan antara kondisi eksisting dan kondisi yang diharapkan dapat dilakukan melalui analisis kebutuhan yang mengkaji mengenai hal-hal apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai kondisi yang diharapkan ke depan. Analisis dilakukan per bidang

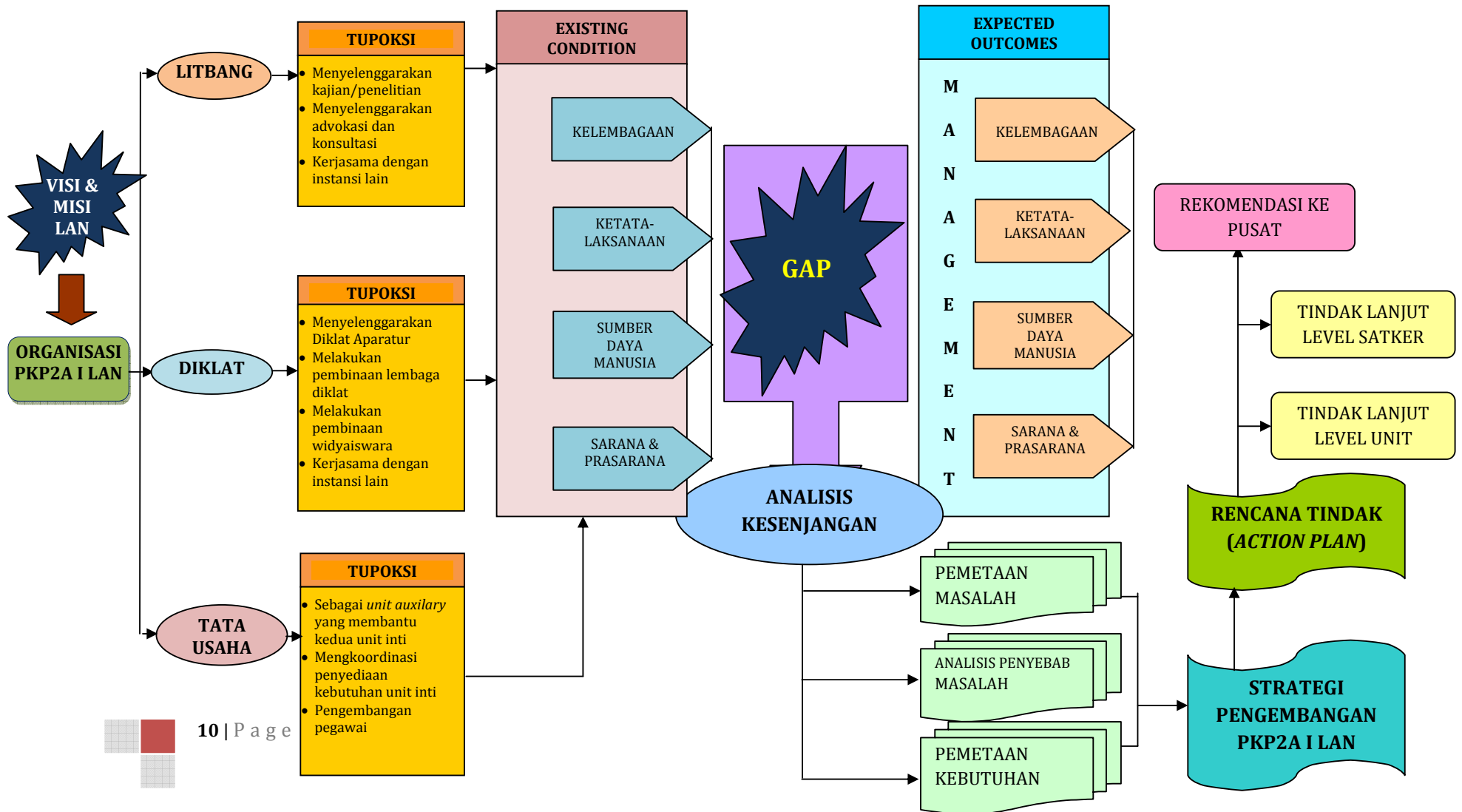
dan bagian yaitu Bidang Kelitbangan, Bidang Kediklatan dan Bagian Kesekretariatan.

## **BAB V RENCANA TINDAK (*ACTION PLAN*)**

Pada bab terakhir ini akan dirumuskan berbagai rencana tindak (*action plan*) yang dirinci dengan berbagai *term waktu*, sebagai kerangka untuk mencapai bentuk dan kondisi keorganisasian sebagaimana yang diharapkan (*expected outcomes*). Rencana tindak ini terdiri atas rencana tindak pada level satker yaitu PKP2A I LAN, dan rencana tindak pada level unit. Selain itu juga akan dirumuskan rekomendasi kebijakan yang ditujukan kepada LAN Jakarta (Pusat) mengingat beberapa kebijakan merupakan otoritas Pusat.



GAMBAR 1.2: KERANGKA PEMIKIRAN KAJIAN ISU-ISU STRATEGIS TRANSFORMASI INTERNAL PKP2A I LAN



## BAB II

# KONDISI EKSISTING PKP2A I LAN

Bab ini akan membahas mengenai berbagai kondisi eksisting PKP2A I LAN, dimana didalamnya akan mencakup berbagai permasalahan dan kendala yang dihadapi serta potensi yang dimiliki. Pembahasan ini akan disajikan per unit analisis yaitu Bidang Kelitbangan, Bidang Kediklatan dan Bagian Kesekretariatan dimana masing-masing akan di-*breakdown* ke dalam 4 dimensi kajian yang meliputi: Dimensi Kelembagaan, Dimensi Ketatalaksanaan, Dimensi Sumber Daya Manusia, dan Dimensi Sarana Prasarana.

Bab ini juga akan banyak mengupas mengenai kondisi eksisting per bidang yang merupakan hasil penilaian (*assesment*) melalui *Roundtable Dscussion* dengan para nara sumber, baik internal maupun eksternal PKP2A I LAN, yang dinilai memiliki kapasitas untuk melakukan penilaian.

### 2.1 PROFIL PKP2A I LAN

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I (PKP2A I) Lembaga Administrasi Negara, merupakan instansi pemerintah yang melaksanakan tugas dan fungsi Lembaga Administrasi Negara (LAN) di daerah. Keberadaan dari PKP2A I LAN didasarkan

Lembaga Administrasi Negara memiliki 3 (tiga) Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A), yaitu:

- PKP2A I yang berlokasi di Jatinangor, Sumedang
- PKP2A II yang berlokasi di Makassar, dan
- PKP2A III yang berlokasi di Samarinda.

pada Keputusan Presiden No. 8 Tahun 1999 tentang Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya diubah dengan Keputusan Presiden No. 40 Tahun 2000, sedangkan untuk operasionalisasinya didasarkan pada Keputusan Kepala LAN No. 1049A/IX/6/4/2001 yang diubah dengan Keputusan Kepala LAN No. 171/IX/6/4/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN, dan selanjutnya diubah kembali dengan Keputusan Kepala LAN No. 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.

### 2.1.1 DIMENSI KELEMBAGAAN PKP2A I LAN

Berdasarkan Keputusan Kepala LAN No. 4 Tahun 2004 dinyatakan bahwa Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Lembaga Administrasi Negara yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara, yang secara substantif dikoordinasikan oleh Deputi terkait dan secara administratif dikoordinasikan oleh Sekretaris Utama.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) mempunyai tugas menyelenggarakan kajian/penelitian dan pengembangan di bidang administrasi negara, dan pendidikan dan pelatihan aparatur negara sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Kepala LAN. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana tersebut di atas, PKP2A menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyelenggaraan pengkajian kinerja kelembagaan dan sumber daya aparatur pemerintah;
- b. Penyelenggaraan pengkajian kebijakan administrasi negara yang meliputi bidang pemerintahan umum, pembangunan, perekonomian negara dan manajemen;
- c. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan sistem informasi dan otomasi administrasi;
- d. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Prajabatan, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim), Pendidikan dan Pelatihan Teknis, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, serta pembinaan Diklat dan Widyaiswara yang meliputi sosialisasi, bimbingan, pengkonsultasian, pemantauan, dan pengendalian;
- e. Pengelolaan sumber daya Pusat bagi terlaksananya tugas Pusat secara berdaya guna dan berhasil guna;
- f. Pelaksanaan tugas lain yang terkait yang ditetapkan oleh Kepala.

**Adapun rumusan visi dari PKP2A I LAN adalah:**  
***“Institusi berkualitas internasional yang menjadi rujukan dalam Pembangunan Sistem Administrasi Negara untuk mewujudkan pemerintahan yang baik di Daerah”***

PKP2A I LAN yang berkedudukan di Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat, selaku pelaksana sebagian tugas LAN, telah merumuskan visi organisasinya yang berorientasi

pada perwujudan pembangunan dan pengembangan Administrasi Negara di daerah dengan senantiasa memperhatikan dan mengikuti perkembangan serta perubahan-perubahan lingkungannya.



Dari visi tersebut dapat dilihat bahwa PKP2A I LAN berupaya untuk menjadi institusi yang memiliki keunggulan kompetitif dengan menekankan pada 3 (tiga) hal utama, yaitu *Institusi berkualitas internasional, menjadi rujukan, dan berkontribusi untuk mewujudkan pemerintahan yang baik di daerah.*

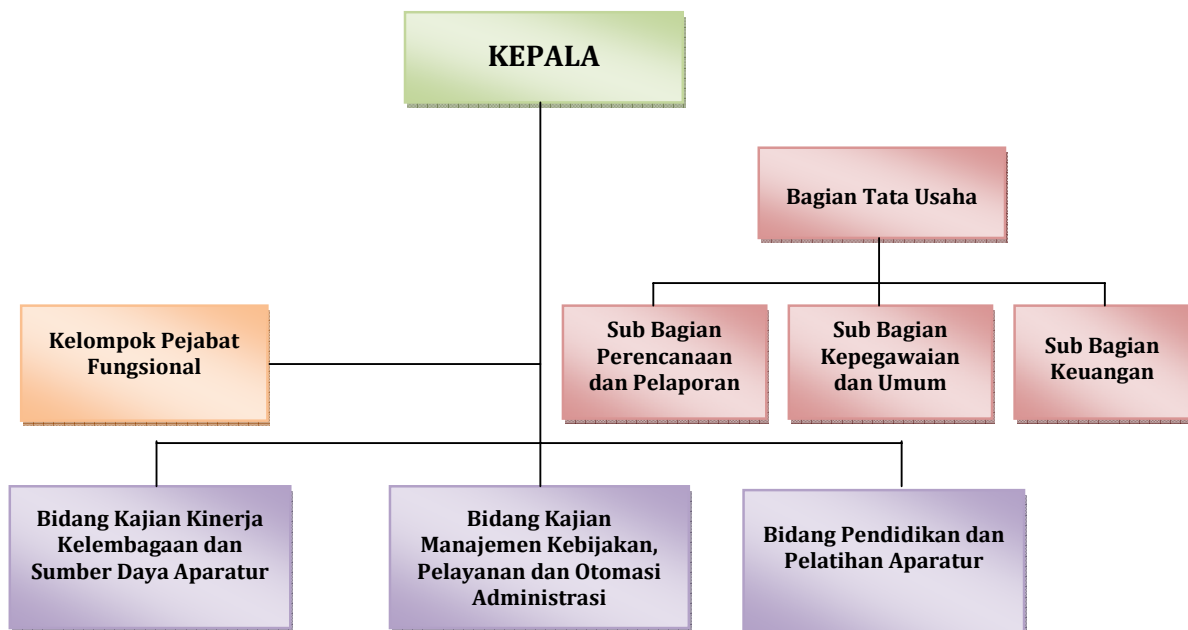
- 1) **Institusi berkualitas internasional** merupakan visi LAN secara nasional, oleh karena itu untuk menuju visi PKP2A I LAN selaku salah satu unsur LAN, senantiasa memberikan dukungannya yang nyata terhadap kiprah LAN yang ditandai dengan akomodasi visi yang sejalan dengan visi LAN. Sebagaimana ditetapkan oleh LAN, institusi yang berkualitas internasional antara lain ditandai dengan *permintaan kerjasama dari lembaga-lembaga internasional, memiliki kemampuan dalam menawarkan dan menyelenggarakan program ke negara-negara lain, memiliki kemampuan untuk menjalankan program sesuai permintaan negara-negara lain, menjadi model institusi sejenis bagi negara-negara lain, dan pengakuan-pengakuan internasional lainnya, dengan sistem informasi yang dapat mengakses dan diakses secara internasional*, yang kemudian diharapkan mampu meraih ISO 9000.
- 2) **Menjadi rujukan dalam Pembangunan Administrasi Negara di Daerah** maksudnya adalah bahwa dalam upaya menjalankan tugas pokok dan fungsi di bidang kajian Administrasi Negara dan Diklat Aparatur di daerah, serta untuk mendukung upaya pencapaian visi dan misi LAN, PKP2A I LAN berupaya memposisikan dirinya sebagai **mitra kerja profesional bagi daerah**, khususnya dalam membantu dan mendorong terciptanya proses pembangunan, pengembangan, dan penyelenggaraan Administrasi Negara di Daerah, dimana hal ini ditandai dengan adanya hasil-hasil kajian yang dirujuk oleh daerah sebagai sumber/bahan pengambilan kebijakan, konsultasi dan advokasi yang berkembang, serta adanya pelibatan PKP2A I LAN dalam berbagai kegiatan di daerah yang relevan.
- 3) **Mewujudkan pemerintahan yang baik di daerah** merupakan bukti nyata dari upaya PKP2A I LAN untuk mendukung langkah-langkah pemerintah dengan mengambil posisi di daerah dalam pengembangan dan perwujudan *good local government* melalui program-program kajian, penelitian dan pengembangan, serta pendidikan dan pelatihan aparatur serta advokasi dan konsultasi yang profesional, sehingga mampu mendorong prinsip-prinsip **Akuntabilitas, Transparansi, Profesionalitas, dan Ketaatan hukum** di daerah.

Selanjutnya, struktur kelembagaan dari PKP2A I LAN terdiri dari 1 (satu) Bagian Tata Usaha sebagai unit *auxiliary*; dan 3 (tiga) bidang lain yang merupakan *unit lini* yaitu 1) Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur (Bidang Litbang KKKSDA); 2) Bidang Kajian Manajemen Kebijakan, Pelayanan dan Otomasi Administrasi (Bidang Litbang KMKPOA); dan 3) Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (Bidang Diklat Aparatur); ditambah kelompok jabatan fungsional. Secara rinci struktur kelembagaan PKP2A I LAN dapat digambarkan dalam struktur organisasi sebagaimana terlihat pada Gambar 2.1 berikut:

Untuk dapat mencapai visi yang ditetapkan, misi yang dirumuskan oleh PKP2A I LAN adalah:

*“Membangun pemerintahan daerah yang baik melalui penyelenggaraan kajian, penelitian, advokasi dan konsultasi, serta pendidikan dan pelatihan aparatur, dalam rangka pembangunan Sistem Administrasi Negara”*

**Gambar 2.1**  
**Struktur Organisasi PKP2A I LAN**



Pada prinsipnya, kondisi eksisting struktur organisasi PKP2A I LAN saat ini secara umum memiliki struktur kelembagaan yang ramping. Hal demikian dapat dicermati dari kompleksitas struktur vertikal dan horizontalnya yang sederhana (*simple*), dimana PKP2A I LAN hanya memiliki 3 Bidang dibawah Kepala Pusat, yaitu 2 Bidang Kelitbangan dan 1 Bidang

Diklat Aparatur yang masing-masing dipimpin oleh seorang Kabid, serta 1 Bagian Tata Usaha yang dipimpin oleh seorang Kabag. Kesederhanaan ini juga terlihat dari struktur kelembagaan dimana dibawah Kepala Bidang (Kabid), yang mengkoordinasikan *unit lini*, tidak terdapat struktur lagi, melainkan langsung membawahi para staff dan pejabat fungsional. Pejabat fungsional (peneliti dan widyaiswara) sendiri secara langsung bertanggung jawab kepada Kepala Pusat (Kapus) namun demikian tetap dikoordinasikan oleh Kepala Bidang. Hanya Kepala Bagian Tata Usaha sebagai *unit auxiliary* yang membawahi 3 sub bagian yaitu: 1) Sub Bagian Kepegawaian dan Umum; 2) Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan dan 3) Sub Bagian Keuangan. Perhatikan Struktur Organisasi pada Gambar 2.1 tersebut di atas. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa sebenarnya kerampingan kelembagaan PKP2A I LAN dirancang untuk mampu bekerja secara cepat dan bersifat *fleksibel*.

Kondisi eksisting yang terjadi di PKP2A I LAN saat ini, adalah bahwa *fleksibilitas* struktur organisasi yang dirancang semula, belum diimplementasikan secara optimal dalam kerangka komprehensif dan terpadu sebagai sebuah sistem kelembagaan yang terbuka (*open system*). Dalam kerangka organisasi, hal ini harus dilihat lebih jauh apakah sebagai permasalahan kelembagaan atau permasalahan manajerial.

Pada dasarnya, penataan kelembagaan mencakup struktur formal, proses, dan sistem yang diciptakan agar SDM mampu melaksanakan tugas dengan baik. Dalam konteks ini, hal yang utama yang harus diperhatikan adalah bagaimana unit-unit organisasi yang ada saling mengkait secara solid dan harmonis. Sebenarnya, dalam sistem kelembagaan yang terbuka (*open system*), unit-unit organisasi yang berada di dalamnya harus menjadi satu kesatuan (*unity*) yang terintegrasi dan saling memungkinkan (*enable*) diantara unit-unit organisasi yang ada berdasarkan tugas dan fungsi yang diemban masing-masing. Di sini, keberadaan organisasi diharapkan mampu mewujudkan sinergitas antar unit yang ada dalam kerangka mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi, namun pada kenyataannya, hal demikian belum terjadi di PKP2A I LAN. Hal ini terlihat dari sinergisitas antar unit organisasi yang kurang *solid*, baik di antara *unit lini* satu dengan *unit lini* yang lain, maupun antara *unit lini* dan *unit auxiliary*.

Berkaitan dengan pelaksanaan perannya, sampai dengan saat ini PKP2A I LAN belum melaksanakan fungsi dan perannya sebagai sebuah pusat Kajian dan Diklat Aparatur secara optimal. Hal ini terlihat dari belum optimalnya kinerja kedua Bidang Litbang dalam menghasilkan kajian penelitian dan program-program advokasi yang berkualitas, berdampak dan menjadi acuan bagi pemerintah daerah. Demikian pula halnya dengan Bidang Diklat

Aparatur yang belum banyak mengambil peran dalam pembinaan lembaga-lembaga diklat dan widyaiswara.

Dari sisi internal, saat ini penggunaan sumber daya terutama sumber daya keuangan masih bersifat sentralisasi di bawah Bagian Kesekretariatan. Belum berjalannya proses desentralisasi dalam penggunaan sumber daya ini menyebabkan kurang optimalnya pemanfaatan sumber daya oleh *unit-unit lini* yang dinilai lebih memahami kebutuhan-kebutuhan dalam proses pelaksanaan kegiatan. Selain dipicu oleh faktor manajerial, hal ini juga disebabkan oleh kurangnya Sumber Daya Manusia di masing-masing unit lini yang memiliki kemauan dan kemampuan pengelolaan anggaran keuangan dengan baik.

### 2.1.2 DIMENSI KETATALAKSANAAN DI PKP2A I LAN

Ketatalaksanaan dalam konteks organisasional berkaitan dengan bagaimana sistem dan prosedur kerja didesain agar dapat dijalankan secara efisien dan efektif oleh organisasi dan bagian-bagiannya. Ketatalaksanaan dalam hal ini mencakup beragam hal, mulai dari proses manajemen, yang mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*), proses komunikasi, *job design*, peran dan tanggung jawab, lingkungan fisik pekerjaan, dan sebagainya.

Pemahaman mengenai dimensi ketatalaksanaan merupakan hal yang penting mengingat dalam setiap aktivitas yang dilakukan dan pada skala apapun serta di tingkatan/level manapun, fungsi dan proses manajemen akan selalu hadir dan melekat. Oleh karena itu tidaklah berlebihan apabila alur proses manajemen mestinya tergambar dengan jelas. Sehubungan dengan hal tersebut maka alangkah baiknya jika prosedur operasional dapat digambarkan tahapan-tahapannya. Untuk kegiatan-kegiatan yang bersifat rutin, prosedur operasi seperti ini biasa disebut prosedur operasi baku (*standard operating procedures = SOP*).

Pada dasarnya PKP2A I LAN telah memiliki *Standar Operational Prosedur* (SOP), namun bisa dikatakan sudah cukup lama yaitu SOP tahun 2006. SOP tahun 2006 yang berupa Petunjuk Teknis Pedoman Tata Kerja di lingkungan PKP2A I LAN ini merupakan revisi dari SOP yang disusun dan dicetak sebelumnya yaitu pada tahun 2004 dan 2005. SOP ini disusun berdasarkan kebutuhan terhadap pengaturan dan mekanisme kerja yang dilakukan di lingkungan PKP2A I LAN namun tetap mengacu pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 8 Tahun 2005 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Program dan Kegiatan di

Lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Namun demikian, dalam hal ketatalaksanaan, saat ini masih terdapat 2 permasalahan besar yaitu:

- 1) SOP yang telah dibuat dan disebar ke unit-unit kerja belum tersosialisasi dengan baik dan belum terinternalisasi secara optimal. Oleh karenanya kedepan perlu diperhatikan untuk melakukan upaya-upaya internalisasi SOP yang telah dibuat. Hal ini penting dalam kerangka menempatkan SOP pada fungsinya sebagai sebuah standar operasional prosedur, bukan hanya sekedar sebuah dokumen semata.
- 2) SOP yang ada masih bersifat sangat umum (*general*), sementara kondisi dan tuntutan yang ada semakin berkembang ke arah kebutuhan pedoman tata kerja untuk pengaturan hal-hal yang bersifat teknis operasional. Oleh karena itu, kedepan perlu dilakukan peninjauan kembali dan sekaligus pengembangan ke arah penyusunan SOP yang mengatur hal-hal teknis operasional.
- 3) Berkembangnya fungsi dan peran PKP2A I LAN yang dikarenakan berubahnya kondisi lingkungan eksternal maupun internal menuntut untuk dilakukannya pengembangan dan perluasan program-program kegiatan dalam kerangka mewujudkan setiap visi dan misi yang diemban oleh PKP2A I LAN. Pelaksanaan program-program inisiasi tersebut tentunya memerlukan SOP yang rinci sehingga dapat digunakan sebagai pedoman pelaksanaan.

Selanjutnya, berkaitan dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM), saat ini PKP2A I LAN belum memilikinya. Mengingat PKP2A I LAN merupakan lembaga yang memiliki peran untuk memberikan pelayanan kepada publik dalam hal penyelenggaraan berbagai bentuk kediklatan, dengan *stakeholdersnya* adalah instansi pemerintah daerah, maka kiranya ketersediaan SPM merupakan hal penting dan dibutuhkan, sehingga ke depan hendaknya dipikirkan penyusunan SPM PKP2A I LAN sebagai pedoman dan standar minimal bagi instansi dalam memberikan pelayanan publik terhadap *stakeholders*.

*Standar pelayanan publik adalah suatu tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai komitmen atau janji dari penyelenggara pelayanan kepada masyarakat untuk memberikan pelayanan yang berkualitas.* Standar Pelayanan Publik wajib dimiliki oleh setiap unit pelayanan untuk digunakan sebagai pedoman, baik bagi pemberi layanan maupun penerima layanan. Sebagai salah satu unit pelayanan publik, Bidang Diklat dan Bidang Kajian PKP2A I LAN wajib memiliki

standar pelayanan yang akan dijadikan sebagai pedoman untuk menyelenggarakan pelayanan kepada pelanggan, dalam hal ini pemerintah daerah.

Menilik bahwa dalam penyelenggaraan pelayanan publik, keberadaan sebuah Standar Pelayanan merupakan satu hal yang *urgent* sebagai pedoman untuk mengefektifkan peningkatan kualitas pelayanan publik dan dengan mempertimbangkan kestrategisan posisi PKP2A I LAN dalam memberikan pelayanan bidang kajian dan diklat aparatur maka selanjutnya dipandang perlu untuk melakukan penyusunan Standar Pelayanan Minimal (SPM).

Secara umum, manfaat SPM diantaranya untuk :

- a. Mempermudah pelaksanaan teknis pelayanan publik di lingkungan PKP2A I LAN, sehingga ada jaminan kepada pelanggan (*customer*) akan pelayanan yang berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan;
- b. Memudahkan *stakeholders* dalam hal ini Pemerintah Daerah untuk mengukur kinerja pelayanan publik yang diselenggarakan;
- c. Memudahkan Pihak internal PKP2A I LAN untuk melakukan monitoring dan evaluasi kinerja pelayanan;

### 2.1.3 DIMENSI SUMBER DAYA MANUSIA DI PKP2A I LAN

Berkaitan dengan sumber daya manusia, berikut ini disajikan jumlah SDM yang dirinci menurut tingkat pendidikan, golongan dan ruang, serta kualifikasi jabatan fungsional.

**Tabel 2.1**  
**Jumlah SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah
1.	S3	4
2.	S2	14
3.	S1	20
4.	D-III	9
5.	SLTA	25
6.	SLTP	2
7.	SD	2
	<b>Jumlah</b>	<b>76</b>

Sumber: Subbag Kepegawaian PKP2A I LAN

Dilihat dari tingkat pendidikan, pegawai dengan jenjang pendidikan SLTA menempati peringkat pertama dalam kuantitas yaitu sebanyak 32,9% dari keseluruhan pegawai.



Selanjutnya adalah pegawai dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 26,31%, S2 sebanyak 18,42%, D-III sebanyak 11,84% dan S3 sebanyak 5,26%. Di PKP2A I LAN juga masih terdapat pegawai dengan kualifikasi pendidikan di bawah SLTA yaitu sebanyak 2 orang berpendidikan STLP dan 2 orang berpendidikan SD.

**Tabel 2.2**  
**Jumlah SDM Berdasarkan Tingkat Golongan dan Ruang**

No.	Golongan dan Ruang	Jumlah
1.	Pembina Utama – IV/e	1
2.	Pembina Utama Madya – IV/d	1
3.	Pembina Utama Muda – IV/c	1
4.	Pembina Tingkat I – IV/b	2
5.	Pembina – IV/a	4
6.	Penata Tingkat I – III/d	11
7.	Penata – III/c	3
8.	Penata Muda Tk I – III/b	7
9.	Penata Muda – III/a	13
10.	Pengatur Tingkat I – II/d	-
11.	Pengatur – II/c	9
12.	Pengatur Muda Tk I – II/b	5
13.	Pengatur Muda – II/a	16
14.	Juru Muda Tk I – I/b	1
15.	Juru Muda – I/a	2
	<b>Jumlah</b>	<b>76</b>

Sumber: Subbag Kepegawaian PKP2A I LAN

**Tabel 2.3**  
**Jumlah SDM Berdasarkan Jenia Jabatan Fungsional**

No.	Jenis Jabatan Fungsional	Jumlah
1.	Struktural	8
2.	Peneliti	4
3.	Widyaiswara	6
4.	Dosen	2
5.	Analisis kepegawaian	2
7.	Pranata Humas	6
8.	Staff Pelaksana	48
	<b>Jumlah</b>	<b>76</b>

Sumber: Subbag Kepegawaian PKP2A I LAN

Dalam sebuah organisasi, keberadaan Pola Pengembangan Karir yang juga mencakup perencanaan dan pengembangan SDM, merupakan suatu keharusan. Hal ini akan mencakup pemetaan kebutuhan pegawai baik dari segi jumlah maupun kompetensi yang dibutuhkan, pemetaan jenjang karir, pemetaan kebutuhan peningkatan kompetensi dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut penting mengingat SDM merupakan salah satu unsur organisasi yang menempati posisi vital yang menjadi penunjang keberlangsungan sebuah organisasi. Di sini pola pengembangan karir menjadi pedoman (*guidance*) untuk melakukan pengembangan pegawai.

Pada kondisi saat ini, PKP2A I LAN belum memiliki pola pemetaan secara detail tentang pengembangan karir pegawainya, sehingga upaya pengembangan pegawai seolah menjadi tidak terarah dan tidak terfokus pada kebutuhan organisasi. Ke depan perlu dibuat suatu pemetaan secara lengkap tentang kondisi kemampuan (kompetensi) pegawai, yang kemudian dijadikan acuan dalam membuat program-program pengembangan pegawai (diklat, sekolah, dan lain-lain), yang disesuaikan dengan kemampuan, minat pegawai serta kebutuhan instansi. Juga perlu dibuat pola karir pegawai yang diarahkan pada spesialisasi (jabatan fungsional), yang sifatnya terprogram, terarah, dan berkelanjutan.

Dilihat dari sisi budaya kerjanya, dapat dikatakan bahwa secara umum budaya kerja di PKP2A I LAN masih harus diperbaiki, hal ini terlihat dari beberapa indikasi sebagai berikut:

- a. *Belum meratanya beban kerja*; Semua pekerjaan seharusnya terdistribusi secara proporsional pada setiap pegawai, hanya saja yang terjadi malah penumpukan pekerjaan pada satu atau dua orang. Hal ini bisa disebabkan oleh *faktor manajerial* berkaitan dengan peran pimpinan, *faktor teknis* berupa kurangnya kompetensi SDM, maupun *faktor psikologis* berupa kurang-percayaan dalam pembagian pekerjaan.
- b. *Belum adanya iklim kompetisi/persaingan yang sehat*; Di lingkungan PKP2A I LAN belum tercipta iklim kompetisi bekerja yang sehat. Hal ini kemungkinan dipicu oleh belum adanya sistem mekanisme reward and punishment yang jelas yang dapat menstimulasi peningkatan kinerja pegawai, serta belum ada sistem penilaian kinerja pegawai yang baik dan komprehensif. Sejauh ini penilaian kinerja pegawai lebih banyak difokuskan pada indikator absensi.

#### 2.1.4 DIMENSI SARANA DAN PRASARANA DI PKP2A I LAN

Dilihat dari dimensi sarana dan prasarana yang dimilikinya, secara umum PKP2A I LAN memiliki kelengkapan sarana dan prasarana yang meliputi:

1. Gedung administrasi sebagai kantor pusat PKP2A I LAN yang sangat memadai
2. Gedung Grha Giriwisesa sebagai Gedung Penyelenggaraan Diklat, yang sangat representatif
3. Perangkat kantor seperti komputer, laptop, printer, scanner, telfon, fax, dan lain-lain yang sangat memadai
4. Ruang kerja dengan kelengkapannya yang meliputi meja, kursi, rak, dan lain-lain yang sangat nyaman
5. Ruang peninjang seperti perpustakaan, laboratorium komputer, dan lain-lain yang memadai
6. Fasilitas kendaraan bermotor, seperti bus, mobil dan motor yang cukup memadai
7. Dan lain-lain

Dilihat dari segi jumlah, masing-masing sarana dan prasarana sudah cukup memadai, hanya permasalahannya adalah dari sisi pemeliharaan (*maintenance*) yang masih kurang. Hal ini menyebabkan cepat rusak beberapa sarana dan prasarana.

Sebagai sebuah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur, PKP2A I LAN seharusnya memiliki sarana penunjang berkaitan dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut. Terdapat beberapa sarana dan prasarana yang belum dimiliki oleh PKP2A I LAN, misalnya, *Bidang Kelitbangan*, masih kekurangan dengan bahan-bahan referensi seperti Jurnal Ilmiah Internasional maupun Nasional, *Text Book*, dan lain sebagainya yang sifatnya *up to date*. Sementara itu untuk sarana prasarana berupa perangkat lunak (*software*), seperti Sistem Informasi Management (SIM), Sistem Database, dan Koneksi Internet masih belum optimal dan masih memerlukan penanganan lebih lanjut. Hal ini penting dalam kerangka menunjang perwujudan PKP2A I LAN sebagai *center of excelent* di bidang kelitbangan dan kediklatan. Selanjutnya akan dikaji secara rinci mengenai kondisi eksisting di setiap bidang sebagai berikut:

#### 2.2 KONDISI EKSISTING BIDANG KELITBANGAN PKP2A I LAN

Bidang Litbang PKP2A I LAN terdiri atas 2 Bidang yaitu Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan Sumber Daya Aparatur (KKKSDA) dan Bidang Kajian Manajemen Kinerja

Pelayanan dan Otomasi Administrasi (KMKPOA). Secara terpisah keduanya memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing sebagai berikut;

- **Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur (KKKSDA)** mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, pengendalian, dan evaluasi pelaksanaan program kajian kinerja kelembagaan dan sumber daya aparatur.
- **Bidang Kajian Manajemen Kebijakan, Pelayanan dan Otomasi Administrasi** mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, pengendalian, dan evaluasi pelaksanaan program kajian kebijakan administrasi negara yang meliputi bidang pemerintahan umum, pembangunan, perekonomian negara, manajemen kebijakan dan pelayanan, dan otomasi administrasi, serta pengelolaan dan pengembangan perpustakaan, dokumentasi, dan publikasi administrasi.

### 2.2.1 KONDISI EKSISTING KELEMBAGAAN KELITBANGAN PKP2A I LAN

Dilihat dari kompleksitas struktur kelembagaannya, masing-masing Kepala Bidang Litbang tidak membawahi sub bidang apapun dan langsung mengkoordinasikan para staff dan para fungsional peneliti. Bentuk kelembagaan ini seharusnya memungkinkan Bidang Litbang untuk bekerja dengan fleksibilitas tinggi, mengingat tidak ada struktur birokrasi yang rumit di dalamnya, hanya saja permasalahan sentralisasi penggunaan sumber daya pada unit-unit di bawah Bagian Kesekretariatan, cukup menghambat optimalisasi kinerja Bidang Litbang.

PKP2A I LAN memiliki 2 Bidang Litbang, yaitu Bidang KKKSDA dan Bidang KMKPOA. Pemisahan bidang ini tentulah dimaksudkan agar kajian-kajian yang dilakukan menjadi lebih fokus pada persoalan-persoalan Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur serta Manajemen Kebijakan Pelayanan Otomasi Administrasi. Hanya saja pada kenyataannya, pemisahan ini menjadi tidak efektif dan efisien dikarenakan faktor manajerial dan faktor kepemimpinan (*leadership*) yang kurang baik. Hal ini menyebabkan kajian-kajian yang dilakukan menjadi kurang fokus dan hal ini berdampak pada kualitas kajian yang dilakukan.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, bahwa sampai dengan saat ini, Bidang Litbang PKP2A I LAN belum optimal dalam menghasilkan kajian-kajian yang dapat dijadikan acuan oleh pemerintah daerah. Program advokasi merupakan program unggulan yang paling terlihat dampaknya bagi Pemerintah Daerah yang diadvokasi, sehingga bentuk-bentuk program advokasi dan konsultasi semacam ini harus terus dikembangkan kedepannya.

Dalam sistem kelembagaan yang terbuka seperti yang ada pada PKP2A I LAN, setiap Bidang dan Bagian yang ada seharusnya merupakan satu kesatuan (*unity*) yang terintegrasi dan saling mendukung. Sinergitas antar Bidang dan Bagian ini diperlukan dalam kerangka untuk mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Namun pada kenyataannya, hal demikian belum terjadi di PKP2A I LAN, hal ini terlihat dari sinergisitas antar Bidang dan Bagian yang kurang *solid*. Sebagai contoh, antara Bidang Litbang dan Bidang Diklat Aparatur belum memiliki sebuah program penghubung (*linking programme*). Dengan tetap mempertimbangkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing, kedua Bidang ini semestinya dapat bekerja sama secara lebih optimal dalam membantu pemerintah daerah. Program-program penghubung yang mengkombinasikan potensi Bidang Litbang dan Bidang Diklat Aparatur baik dalam hal kewewenang, peran dan fungsi maupun sumber daya berupa SDM dan sarana prasarana perlu diinisiasi dan terus dikembangkan kedepan. Dengan Bagian Kesekretariatan pun, koordinasi yang dijalin Bidang Litbang belum optimal, misalnya berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya keuangan dan sarana prasarana serta dalam hal perencanaan dan pelaksanaan kegiatan penelitian.

Dari beberapa kelemahan dan atau kekurangan yang telah dijelaskan tersebut di atas, pada dasarnya Litbang PKP2A I LAN dinilai sudah memiliki *positioning* yang bagus, khususnya dalam bidang-bidang: kelembagaan pemerintah daerah (bahkan pusat), reformasi birokrasi, kebijakan publik, keuangan daerah, pelayanan publik, pemerintahan yang baik (*Good Governance*), dan lain sebagainya. Di sini Litbang PKP2A I LAN dinilai telah mampu menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan para pemerintah daerah melalui program-program advokasi dan konsultasi.

### 2.2.2 KONDISI EKSISTING KETATALAKSANAAN BIDANG KELITBANGAN PKP2A I LAN

Agar setiap program kegiatan yang diselenggarakan oleh Bidang Litbang dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka adalah penting untuk memahami dimensi ketatalaksanaan ini. Pemahaman mengenai dimensi inipun identik dengan pembahasan mengenai *Standard Operational Procedures* (SOP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Hal ini dikarenakan dalam SOP dan SPM berisi tentang gambaran alur proses manajemen, yaitu tahapan-tahapan rinci prosedur operasional. SOP dan SPM ini sebaiknya ada untuk setiap program kegiatan, baik Kegiatan Kajian Penelitian, Advokasi dan Konsultasi, Seminar/Diskusi, Kegiatan Kerjasama, Kegiatan Swadaya, dan lain-lain kegiatan di Bidang Litbang.

Sampai dengan saat ini SOP yang dimiliki oleh Bidang Litbang adalah berkaitan dengan pelaksanaan program dan kegiatan kajian yang diatur dengan mengacu pada Pedoman Umum Penelitian dan Pengembangan Administrasi, serta memperhatikan pedoman dan/atau kaidah-kaidah yang berlaku secara umum di bidang kajian. Kajian litbang dilaksanakan melalui mekanisme dan penjadwalan sebagai berikut:

## **1. Mekanisme**

### **a. Penyempurnaan TOR**

- 1) TOR dari masing-masing unit kerja yang telah disusun dan menjadi lampiran usulan RKA PKP2A I LAN dilakukan penyempurnaan untuk disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan kegiatan, penganggaran dan substansi terkait;
- 2) Penyempurnaan TOR dilaksanakan oleh Tim Pelaksana Kegiatan;
- 3) Hasil penyempurnaan sebagaimana dimaksud pada huruf b) dilaksanakan pembahasan yang dapat melibatkan narasumber, baik yang berasal dari dalam maupun luar lingkungan PKP2A I LAN;
- 4) Hasil pembahasan sebagaimana dimaksud pada huruf c) disahkan oleh Kepala Unit Kerja di lingkungan PKP2A I LAN sebagai TOR unit kerja tersebut;
- 5) TOR yang telah disahkan sebagaimana dimaksud pada huruf d) disampaikan kepada Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan untuk dilakukan koordinasi teknis dan sinkronisasi dengan kegiatan lain;
- 6) Jika dipandang perlu, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan dapat menyelenggarakan forum pertemuan yang melibatkan unsur unit kerja terkait;
- 7) Forum sebagaimana dimaksud pada huruf f) diselenggarakan apabila dalam TOR yang disampaikan sebagaimana dimaksud pada huruf e) ada permasalahan teknis antar kegiatan;
- 8) Forum pertemuan sebagaimana dimaksud pada huruf f) bertujuan untuk memecahkan permasalahan teknis melalui musyawarah dengan melibatkan unit kerja teknis;
- 9) Berdasarkan hasil forum pertemuan sebagaimana pada huruf g) dilakukan revisi TOR unit kerja sebagaimana dimaksud pada huruf d);
- 10) TOR unit kerja sebagaimana dimaksud pada d) dan/atau revisi TOR unit



kerja sebagaimana dimaksud pada huruf i) menjadi dasar penyusunan rancangan penelitian;

b. Penyusunan Rancangan Penelitian

- 1) Penyusunan rancangan penelitian merupakan tindak lanjut dari penyempurnaan TOR sebagaimana dimaksud pada ketentuan angka 1);
- 2) Penyusunan rancangan penelitian dilaksanakan oleh Tim Pelaksana Kegiatan;
- 3) Penyusunan rancangan penelitian sebagaimana dimaksud pada huruf b) dilaksanakan melalui pembahasan yang dapat melibatkan pula narasumber, baik yang berasal dari dalam maupun di luar lingkungan PKP2A I LAN;
- 4) Hasil pembahasan sebagaimana dimaksud pada huruf c) diketahui dan disahkan oleh Kepala PKP2A I LAN dan dijadikan dasar bagi pelaksanaan tahapan selanjutnya.

c. Pencarian, Pengolahan dan Analisis Data

- 1) Tahapan ini merupakan tindak lanjut dari rancangan penelitian sebagaimana dimaksud pada angka 2), yang dilaksanakan oleh Tim Pelaksana Kegiatan;
- 2) Dalam pelaksanaan tahapan sebagaimana dimaksud pada huruf a) dapat melibatkan pula narasumber, baik yang berasal dari dalam maupun luar lingkungan PKP2A I LAN;
- 3) Hasil dari pelaksanaan tahapan sebagaimana dimaksud pada huruf b) dirumuskan oleh Tim Pelaksana Kegiatan.

d. Penyusunan Laporan Awal Kegiatan

- 1) Rumusan hasil pencarian, pengolahan dan analisis data sebagaimana dimaksud pada angka 3) menjadi dasar bagi penyusunan Laporan Awal kegiatan yang disusun oleh tim pelaksana kegiatan;
- 2) Dalam penyusunan laporan sebagaimana dimaksud pada huruf a) dapat melibatkan narasumber, baik yang berasal dari dalam maupun luar lingkungan PKP2A I LAN;
- 3) Hasil dari penyusunan laporan sebagaimana dimaksud pada huruf b), dirumuskan oleh Tim Pelaksana Kegiatan;

- 4) Laporan sebagaimana dimaksud pada huruf c) disahkan oleh Kepala Unit masing-masing di lingkungan PKP2A I LAN sebagai laporan awal kegiatan.
- e. Pemaparan Laporan Awal Kegiatan
- 1) Laporan sebagaimana dimaksud pada angka 4) disampaikan kepada Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan PKP2A I LAN untuk dikoordinasikan pembahasannya dalam forum Pemaparan Laporan Awal Kegiatan (expose);
  - 2) Forum sebagaimana dimaksud pada huruf a) bertujuan untuk mengevaluasi hasil kegiatan dan merumuskan pemikiran konstruktif untuk penyempurnaan laporan sebagaimana dimaksud pada angka 4);
  - 3) Selain tim pelaksana kegiatan, forum sebagaimana dimaksud pada huruf a) melibatkan pula pejabat struktural serta fungsional di lingkungan PKP2A I LAN dan/atau narasumber lain yang berasal dari luar lingkungan PKP2A I LAN disesuaikan dengan substansi kegiatan;
  - 4) Hasil pembahasan dari forum sebagaimana dimaksud pada huruf a) dirumuskan oleh tim pelaksana kegiatan.
- f. Penyusunan Laporan Akhir Kegiatan
- 1) Berdasarkan hasil pembahasan forum sebagaimana dimaksud pada angka 5) dilaksanakan penyempurnaan terhadap laporan awal kegiatan;
  - 2) Penyempurnaan sebagaimana dimaksud pada huruf a) dilaksanakan oleh tim pelaksana kegiatan;
  - 3) Hasil penyempurnaan sebagaimana dimaksud pada huruf b) dilaporkan kepada Kepala PKP2A I LAN;
  - 4) Laporan sebagaimana dimaksud pada huruf c) disahkan sebagai laporan akhir kegiatan oleh Kepala PKP2A I LAN, bagi kegiatan yang dilaksanakan oleh unit kerja di lingkungan PKP2A I LAN;
  - 5) Pengesahan sebagaimana dimaksud pada huruf d) berupa penandatanganan kata pengantar laporan akhir kegiatan;
  - 6) Laporan sebagaimana dimaksud pada huruf d) diserahkan kepada Kepala LAN dengan tembusan Biro POK;
  - 7) Dengan pertimbangan tertentu, dapat pula dicantumkan kata pengantar Kepala PKP2A I LAN dalam laporan akhir kegiatan tertentu;

- 8) Distribusi laporan akhir kegiatan dilakukan oleh unit kerja pelaksana kegiatan dengan surat pengantar dari PKP2A I LAN.

## 2. Penjadwalan \*)

**Tabel 2.4**  
**Kegiatan Litbang dan Jadwal Pelaksanaan**

No.	Mekanisme	Jadwal Pelaksanaan**)
1.	Penyempurnaan TOR	Minggu I – II Bulan Januari
	Penyempurnaan TOR dan pembahasan oleh Tim Pelaksana Kegiatan	
	Penetapan oleh Kepala PKP2A I LAN	Minggu III Bulan Januari
	Penyampaian kepada Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan PKP2A I LAN	Minggu IV Bulan Januari
2.	Penyusunan dan Penetapan Rancangan Penelitian	Februari - Maret
	Penyusunan rancangan penelitian oleh Tim Pelaksana Kegiatan	
	Penetapan oleh Pimpinan PKP2A I LAN	
3.	Pencarian, pengolahan dan Analisis Data	April - Juli
4.	Penyusunan laporan awal kegiatan	Agustus - September
	Penyusunan oleh tim pelaksana kegiatan	
	Pengesahan oleh Kepala PKP2A I LAN	
5.	Pemaparan laporan akhir kegiatan	Oktober
	Penyampaian laporan kepada Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan	
	Expose	
	Perumusan oleh Tim Pelaksana Kegiatan	
6.	Penyusunan laporan akhir kegiatan	November - Desember
	Penyempurnaan oleh Tim Pelaksana Kegiatan	
	Pelaporan kepada Kepala PKP2A I LAN	
	Pengesahan Laporan akhir kegiatan	
	Penyerahan kepada Kepala LAN	
	Pendistribusian	

\*) Sesuai dengan Peraturan Kepala LAN No. 8/2005 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Program dan Kegiatan di Lingkungan LAN.

\*\*) Berlaku untuk kegiatan kajian yang dilaksanakan selama I (satu) tahun. Untuk pelaksanaan kegiatan kajian yang membutuhkan waktu kurang dari I (satu) tahun, jadwal disesuaikan dengan memperhatikan mekanisme yang ada.

Selain itu juga telah tersedia mekanisme dan prosedur penyelenggaraan kerjasama kajian dengan pihak luar yang pada prinsipnya hampir sama dengan SOP untuk kajian penelitian rutin APBN, hanya untuk kajian kerjasama, pendanaan berasal dari instansi lain atau berupa *cost sharing*. Sementara itu, untuk kegiatan-kegiatan Bidang Litbang yang lain, SOP baru pada selesai disusun dan masih dalam proses penyempurnaan. Ke depan, hal-hal ini

perlu diperhatikan dan dikembangkan lebih lanjut karena pada kenyataannya, kegiatan Bidang Litbang bukan hanya semata-mata berupa penelitian, masih ada bentuk-bentuk kegiatan pengembangan lain seperti Advokasi dan Konsultasi kepada Daerah, Kegiatan Seminar/Diskusi, Kegiatan Penerbitan Jurnal Wacana Kinerja, Kegiatan Swakelola seperti pembangunan Database/SIM, dan kegiatan non rutin lainnya. Sistem dan prosedur kerja untuk kegiatan-kegiatan tersebut masih dalam tahap penyempurnaan dan ke depan masih perlu disosialisasikan agar SOP tersebut tidak hanya menjadi sekedar dokumen persyaratan semata. Sementara itu, kedua SOP yang berkenaan dengan penyelenggaraan kajian rutin APBN dan kajian kerjasama dengan pihak luar masih perlu ditingkatkan proses sosialisasinya mengingat kedua SOP ini pun belum terinternalisasi dengan baik.

Pembahasan mengenai dimensi ketatalaksanaan juga akan berkaitan erat dengan eksistensi individu-individu dalam artian pegawai/staff dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Dalam kerangka mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, alangkah baiknya apabila masing-masing individu memiliki *job description* yang jelas yang disepakati antara atasan dan individu masing-masing. Pada kenyataannya, saat ini Bidang Litbang PKP2A I LAN belum memiliki *job description* yang jelas dan lengkap untuk keseluruhan penyelenggaraan kegiatan. Yang tersedia saat ini hanya *job description* untuk pelaksanaan kegiatan kajian penelitian, yang menjelaskan tentang tugas pokok dan fungsi peneliti utama, peneliti, pembantu peneliti, dan staff sekretariat dalam sebuah kegiatan kajian penelitian. Sementara kegiatan di Bidang litbang cukup beragam dan kebutuhan pengembangan program kegiatan bidang kelitbangan ke depan cukup tinggi, maka perlu untuk dilakukan pengembangan *job design* ke arah yang lebih luas, maksudnya bukan hanya berkaitan dengan kegiatan rutin kajian penelitian APBN saja. Hal ini dimaksudkan selain untuk meningkatkan kinerja individu-individu yang ada, juga agar mempermudah pihak manajemen untuk melakukan analisis baban kerja, serta untuk menentukan standar kinerja masing-masing individu.

### 2.2.3 KONDISI EKSISTING SDM BIDANG KELITBANGAN PKP2A I LAN

Unit organisasi yang berperan sebagai *unit lini* yang merupakan *think tank* dari sebuah organisasi, seperti Litbang PKP2A I LAN sudah semestinya memiliki kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia yang memadai dalam rangka mencapai misi dan visinya sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban organisasi tersebut. Bidang Litbang PKP2A I LAN sudah

semestinya memiliki jumlah fungsional peneliti yang memadai. Menilik kenyataan bahwa jumlah fungsional peneliti di Bidang Litbang hanya 4 orang, maka sudah seharusnya dilakukan penambahan. Penambahan yang dimaksud bukan dengan melakukan perekrutan baru, tetapi dengan melakukan pemetaan mengenai siapa saja pegawai yang memiliki minat dan bakat untuk diarahkan menjadi fungsional peneliti, untuk selanjutnya dididik dan dikembangkan ke arah tersebut.

*Positioning* Bidang Litbang PKP2A I LAN yang cukup strategis untuk dapat menghasilkan kajian-kajian penelitian yang berkualitas, yang lebih lanjut diharapkan menghasilkan berbagai alternatif kebijakan di bidang administrasi negara, sudah sepatutnya ditunjang dengan individu-individu peneliti yang berkualitas. Sementara ini jumlah pegawai di Bidang Litbang sebanyak 20 orang yang terdiri dari 2 pejabat struktural, 4 fungsional peneliti dan 14 staff pelaksana yang terbagi ke dalam 2 Bidang Litbang yaitu Bidang Litbang KKKSDA dan Bidang Litbang KMKPOA. Jumlah dan kualifikasi ini tentunya sangat tidak mendukung terwujudnya Bidang Litbang PKP2A I LAN sebagai sebuah *center of excelent* di bidang Kelitbangan. Oleh karenanya, prosentase fungsional peneliti seharusnya menjadi dominan dibandingkan prosentase staff atau tenaga administratif.

Dari aspek kualitas, SDM yang ada jelas membutuhkan peningkatan kapasitas individu, baik pejabat fungsional maupun staf pelaksana. Pejabat fungsional yang ada sementara ini belum secara optimal mengeksplorasi kemampuan mereka, baik dalam hal mengkaji permasalahan yang berkembang maupun dalam hal publikasi karya tulis ilmiah (penelitian/tinjauan ilmiah). Sementara itu juga, para staf pelaksana kurang terpacu untuk menghasilkan kinerja terkait dengan keberadaannya di Bidang Litbang. Hal ini berkaitan dengan budaya kerja yang kurang kompetitif.

#### 2.2.4 KONDISI EKSISTING SARANA PRASARANA BIDANG KELITBANGAN PKP2A I LAN

Untuk Sarana dan Prasarana sementara ini dipandang lebih dari cukup (gedung dan ruang sudah representative), tinggal bagaimana optimalisasi penggunaannya. Hanya untuk sarana penunjang pekerjaan bidang penelitian jauh dari memadai misalnya akses terhadap berbagai referensi *-related journal and textbook-* yang sangat terbatas; juga akses internet yang penuh hambatan.

Selain itu, saat ini sistem penyimpanan data di Bidang Litbang PKP2A I LAN dalam kondisi kurang terintegrasi dan kurang terkoordinasi dengan baik maka dipandang perlu

untuk melakukan perbaikan terhadap sistem penyimpanan data di unit ini. Dengan mempertimbangkan perlunya melakukan publikasi hasil-hasil kegiatan Litbang PKP2A I LAN sebagai salah satu bentuk pelayanan kepada masyarakat sehingga masyarakat umum dapat mengakses setiap hasil-hasil kegiatan Litbang, maka dipandang perlu untuk melakukan pengembangan database Litbang dan mempublikasikannya melalui *web*. Berikut ini disajikan matriks pemetaan kondisi eksisting Bidang Kelitbangan PKP2A I LAN:

**Tabel 2.5**  
**Pemetaan Masalah Bidang Kelitbang PKP2A I LAN**

NO.	DIMENSI	PERMASALAHAN	KETERANGAN
1.	Kelembagaan	Belum optimalnya pelaksanaan tupoksi kelitbang dalam menghasilkan kajian dan program-program yang berkualitas, berdampak dan menjadi acuan bagi pemerintah daerah	Berkaitan dengan pelaksanaan perannya, sampai dengan saat ini kedua Bidang Litbang dalam belum optimal dalam menghasilkan kajian penelitian dan program-program advokasi yang berkualitas, berdampak dan menjadi acuan bagi pemerintah daerah.
		Sinergisitas antara Bidang Litbang dengan bidang dan bagian lain yang kurang <i>solid</i>	Dalam sistem kelembagaan yang terbuka seperti yang ada pada PKP2A I LAN, setiap Bidang dan Bagian yang ada seharusnya merupakan satu kesatuan ( <i>unity</i> ) yang terintegrasi dan saling mendukung. Sinergitas antar Bidang dan Bagian ini diperlukan dalam kerangka untuk mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Namun pada kenyataannya, hal demikian belum terjadi di PKP2A I LAN, hal ini terlihat dari sinergisitas antar Bidang dan Bagian yang kurang <i>solid</i> . Sebagai contoh, antara Bidang Litbang dan Bidang Diklat Aparatur belum memiliki sebuah program penghubung ( <i>linking program</i> ). Dengan tetap mempertimbangkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing, kedua Bidang ini seharusnya dapat bekerja sama secara lebih optimal dalam membantu pemerintah daerah. Dengan Bagian Kesekretariatan pun, koordinasi yang dijalin Bidang Litbang belum optimal, misalnya berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya keuangan dan sarana prasarana serta dalam hal perencanaan dan pelaksanaan kegiatan penelitian.
		Sentralisasi penggunaan sumber daya di Unit-Unit di bawah Kesekretariatan	Dilihat dari kompleksitas struktur kelembagaannya, masing-masing Kepala Bidang Litbang tidak membawahi sub bidang apapun dan langsung mengkoordinasikan para staff dan para fungsional peneliti. Bentuk kelembagaan ini seharusnya memungkinkan Bidang Litbang untuk bekerja dengan fleksibilitas tinggi, mengingat tidak ada struktur birokrasi yang rumit di dalamnya, hanya saja permasalahan sentralisasi penggunaan sumber daya pada unit-unit di bawah Bagian Kesekretariatan, cukup menghambat optimalisasi kinerja Bidang Litbang.
		Pemisahan bidang Litbang menjadi 2 dinilai tidak efektif dan efisien	PKP2A I LAN memiliki 2 Bidang Litbang, yaitu Bidang KKKSDA dan Bidang KMKPOA. Pemisahan bidang ini tentulah dimaksudkan agar kajian-kajian yang dilakukan menjadi lebih fokus pada persoalan-persoalan Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur serta Manajemen Kebijakan Pelayanan Otomasi Administrasi. Hanya saja pada kenyataannya, pemisahan ini menjadi tidak efektif dan efisien dikarenakan faktor manajerial dan faktor kepemimpinan ( <i>leadership</i> ) yang kurang baik. Hal ini menyebabkan kajian-kajian yang dilakukan menjadi kurang

NO.	DIMENSI	PERMASALAHAN	KETERANGAN
			fokus dan hal ini berdampak pada kualitas kajian yang dilakukan.
2.	Ketatalaksanaan	Baru tersedia SOP tentang penyelenggaraan Kajian Penelitian APBN dan Kajian kerjasama dengan Pihak Luar, sementara SOP yang mengatur mengenai mekanisme dan prosedur penyelenggaraan Advokasi dan Konsultasi ke Daerah, Seminar/Diskusi Terbatas, Jurnal Wacana Kinerja, dan kegiatan rutin lainnya masih dalam proses penyempurnaan dan belum tersosialisasi	Selain itu juga telah tersedia mekanisme dan prosedur penyelenggaraan kerjasama kajian dengan pihak luar yang pada prinsipnya hampir sama dengan SOP untuk kajian penelitian rutin APBN, hanya untuk kajian kerjasama, pendanaan berasal dari intansi lain atau berupa <i>cost sharing</i> . Sementara itu, untuk kegiatan-kegiatan Bidang Litbang yang lain belum sedang dikembangkan SOPnya. Hal-hal ini perlu diperhatikan dan dikembangkan lebih lanjut karena pada kenyataannya, kegiatan Bidang Litbang bukan hanya semata-mata berupa penelitian, masih ada bentuk-bentuk kegiatan pengembangan lain seperti Advokasi dan Konsultasi kepada Daerah, Kegiatan Seminar/Diskusi, Kegiatan Penerbitan Jurnal Wacana Kinerja, Kegiatan Swakelola seperti pembangunan Database/SIM, dan kegiatan non rutin lainnya. Sistem dan prosedur kerja untuk kegiatan-kegiatan masih dalam tahap pengembangan dan penyempurnaan. Sementara itu, kedua SOP yang berkenaan dengan penyelenggaraan kajian rutin APBN dan kajian kerjasama dengan pihak luar masih perlu ditingkatkan proses sosialisasinya mengingat kedua SOP ini pun belum terinternalisasi dengan baik.
		Belum optimalnya pemanfaatan SOP yang telah tersedia	
		Bidang Litbang PKP2A I LAN belum memiliki <i>job description</i> yang jelas dan lengkap untuk keseluruhan penyelenggaraan kegiatan (yang tersedia hanya <i>job description</i> untuk kegiatan penelitian saja)	Dalam kerangka mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, alangkah baiknya apabila masing-masing individu memiliki <i>job description</i> yang jelas yang disepakati antara atasan dan individu masing-masing. Pada kenyataannya, saat ini Bidang Litbang PKP2A I LAN belum memiliki <i>job description</i> yang jelas dan lengkap untuk keseluruhan penyelenggaraan kegiatan. Yang tersedia saat ini hanya <i>job description</i> untuk pelaksanaan kegiatan kajian penelitian, yang menjelaskan tentang tugas pokok dan fungsi peneliti utama, peneliti, pembantu peneliti, dan staff sekretariat dalam sebuah kegiatan kajian penelitian. Sementara kegiatan di Bidang litbang cukup beragam dan kebutuhan pengembangan program kegiatan bidang kelitbangan ke depan cukup tinggi, maka perlu untuk dilakukan pengembangan <i>job design</i> ke arah yang lebih luas, maksudnya bukan hanya berkaitan dengan kegiatan rutin kajian penelitian APBN saja. Hal ini dimaksudkan selain untuk meningkatkan kinerja individu-individu yang ada, juga agar mempermudah pihak manajemen untuk melakukan analisis baban kerja, serta untuk menentukan standar kinerja masing-masing individu.
3.	Sumber Daya Manusia	Jumlah SDM fungsional peneliti yang belum memadai	Unit organisasi yang berperan sebagai <i>unit lini</i> yang merupakan <i>think tank</i> dari sebuah organisasi, seperti Litbang PKP2A I LAN sudah semestinya memiliki kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia yang memadai dalam rangka mencapai misi dan visinya sesuai dengan tugas dan fungsi



NO.	DIMENSI	PERMASALAHAN	KETERANGAN
			yang diemban organisasi tersebut. Bidang Litbang PKP2A I LAN sudah semestinya memiliki jumlah fungsional peneliti yang memadai. Menilik kenyataan bahwa jumlah fungsional peneliti di Bidang Litbang hanya 4 orang, maka sudah seharusnya dilakukan penambahan. Penambahan yang dimaksud bukan dengan melakukan perekrutan baru, tetapi dengan melakukan pemetaan mengenai siapa saja pegawai yang memiliki minat dan bakat untuk diarahkan menjadi fungsional peneliti, untuk selanjutnya dididik dan dikembangkan ke arah tersebut.
		Kualitas SDM yang masih harus ditingkatkan (budaya kerja harus ditingkatkan)	Dari aspek kualitas, SDM yang ada jelas membutuhkan peningkatan kapasitas individu, baik pejabat fungsional maupun staf pelaksana. Pejabat fungsional yang ada sementara ini belum secara optimal mengeksplorasi kemampuan mereka, baik dalam hal mengkaji permasalahan yang berkembang maupun dalam hal publikasi karya tulis ilmiah (penelitian/tinjauan ilmiah). Sementara itu juga, para staf pelaksana kurang terpacu untuk menghasilkan kinerja terkait dengan keberadaannya di Bidang Litbang. Hal ini berkaitan dengan budaya kerja yang kurang kompetitif.
4.	Sarana dan Prsarana	Sarana penunjang penelitian yang masih belum memadai	Untuk Sarana dan Prasarana sementara ini dipandang lebih dari cukup (gedung dan ruang sudah representative), tinggal bagaimana optimalisasi penggunaannya. Hanya untuk sarana penunjang pekerjaan jauh dari memadai misalnya akses terhadap berbagai referensi <i>-related journal and textbook-</i> yang sangat terbatas; juga akses internet yang penuh hambatan.
		Sistem Database yang belum memadai	Saat ini penyimpanan data di Unit Litbang PKP2A I LAN dalam kondisi kurang terintegrasi dan kurang terkoordinasi dengan baik maka dipandang perlu untuk melakukan perbaikan terhadap sistem penyimpanan data di unit ini.

Sumber: Hasil Analisis, 2008

## 2.3 KONDISI EKSISTING BIDANG KEDIKLATAN PKP2A I LAN

Secara umum, Bidang Diklat Aparatur memiliki tugas pokok dan fungsi untuk menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim), Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, serta Pembinaan Diklat dan Widyaiswara yang meliputi sosialisasi, bimbingan, perkonsultasian, pemantauan, dan pengendalian. Sub Bagian ini akan menjelaskan mengenai berbagai kondisi eksisting Bidang Diklat Aparatur berkaitan dengan keempat dimensi yaitu: 1) *Kelembagaan*, 2) *Ketatalaksanaan*, 3) *Sumber Daya Manusia*, dan 4) *Sarana dan Prasarana*.

### 2.3.1 KONDISI EKSISTING KELEMBAGAAN BIDANG KEDIKLATAN PKP2A I LAN

Sebagaimana dijelaskan di atas, tugas pokok dan fungsi Bidang Kediklatan PKP2A I LAN pada intinya mencakup 2 hal, yaitu: 1) *sebagai Penyelenggara Diklat*, baik diklat prajabatan, kepemimpinan, teknis umum/administratif, fungsional dan manajemen yang merupakan kompetensi inti LAN; 2) *sebagai Pembina Diklat dan Widyaiswara*. Namun demikian, sampai dengan saat ini, pelaksanaan kedua tugas pokok dan fungsi tersebut belum optimal.

Dengan mengkaji lebih jauh mengenai penyebab belum optimalnya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Bidang Kediklatan tersebut, ditemukan beberapa persoalan internal. Berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai penyelenggaraan diklat, Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN masih dihadapkan pada berbagai persoalan diantaranya:

1. Belum adanya pembagian tugas (*job description*) yang jelas di internal Bidang Diklat Aparatur yang menangani urusan: 1) Penyelenggaraan Diklat Teknis Fungsional; 2) Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan; dan 3) Pembinaan Diklat dan Widyaiswara. Mengingat banyaknya tupoksi yang diemban oleh Bidang Diklat Aparatur maka pembagian penanganan urusan tersebut dipandang penting dalam kerangka efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Adapun pembagian penanganan tugas ini dapat *bersifat informal*, dalam arti berupa penugasan-penugasan kepada orang-orang tertentu, atau *bersifat formal*, dalam arti berupa pembuatan sub struktur organisasi di bawah Bidang Diklat Aparatur setingkat Eselon IV.
2. Belum adanya ketentuan yang mengatur pola akreditasi, baik untuk Diklat Teknis Fungsional maupun Diklat Kepemimpinan. Hal ini tentunya menyulitkan pelaksanaan proses akreditasi, mengingat tidak ada pedoman, dasar hukum atau aturan yang dapat dijadikan sebagai acuan.

3. Selain itu, berkenaan dengan ketentuan/dasar hukum, proses akreditasi juga berbenturan dengan persoalan *desentralisasi kewenangan*, dimana selama ini kewenangan-kewenangan berkaitan dengan sistem akreditasi merupakan kewenangan LAN Pusat (berdasarkan SK KepLAN No. 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Diklat PNS), padahal bila ditinjau dari segi efektivitas dan efisiensi pelaksanaannya, kewenangan untuk melakukan akreditasi ini akan lebih baik bila dilakukan oleh daerah (PKP2A). Hal ini mengingat daerah dinilai lebih memahami kondisi dan situasi *customer* yang dilayaninya.
4. Persoalan berkaitan dengan kepemimpinan (*leadership*). Berbicara mengenai transformasi atau perubahan, akan sangat ditentukan oleh posisi organisasi. Semakin “dewasa” posisi suatu organisasi maka akan semakin cepat proses perubahan yang dikehendaki, sebaliknya, “ketidakdewasaan” posisi suatu organisasi akan berdampak pada lambatnya proses transformasi. Dalam hal ini, posisi organisasi yang dewasa ditandai oleh adanya *strong leadership*, sementara posisi organisasi yang belum dewasa ditandai dengan *leadership* yang dominan, sehingga sistem sebaik apapun yang dibangun dalam suatu organisasi akan kalah oleh dominansi kepemimpinan.

Selain permasalahan-permasalahan berkaitan dengan tugas pokok fungsi sebagai penyelenggara diklat sebagaimana dijelaskan tersebut di atas, Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN **belum** banyak mengambil peran sebagai Pembina Bidang Kediklatan, baik pembinaan terhadap lembaga-lembaga diklat di daerah maupun pembinaan terhadap wisyaiswara. Selama ini, Bidang Diklat Aparatur lebih banyak “disibukkan” dengan urusan penyelenggaraan diklat. Padahal seharusnya pelaksanaan fungsi pembinaan tidak kalah strategis dibandingkan melaksanakan fungsi penyelenggaraan diklat. Fungsi pembinaan ini dilakukan melalui penyusunan pedoman Diklat, bimbingan dalam pengembangan kurikulum Diklat, Bimbingan dalam penyelenggaraan Diklat, Standarisasi dan Akreditasi Diklat, Standarisasi dan Akreditasi Widyaiswara, Pengembangan Sistem Informasi Diklat, Penerbitan Jurnal/Informasi tentang Kediklatan, Pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan Diklat, Pemberian Bantuan Teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja, Kerjasama dalam pengembangan, penyelenggaraan dan Evaluasi Diklat.

Selanjutnya, Bidang Diklat Aparatur juga dihadapkan pada persoalan belum optimalnya kebermanfaatan dari diklat-diklat yang diselenggarakan. Persoalan ini antara lain disebabkan oleh beberapa hal seperti:

- 1) Posisi Bidang Diklat Aparatur kurang dihiraukan oleh lembaga diklat lain;
- 2) Penetapan widyaiswara kadang sembarangan;
- 3) Evaluasi peserta yang tidak optimal;
- 4) Evaluasi widyaiswara yang belum optimal;
- 5) Belum dilakukannya evaluasi manfaat dari diklat yang diselenggarakan;
- 6) Substansi diklat yang kurang kreatif;
- 7) Metode penyelenggaraan diklat yang masih monoton

Berkaitan dengan aspek pembinaan tersebut, sampai dengan saat ini masih banyak hal-hal yang belum mendapat porsi perhatian yang besar. Namun demikian, belum dilaksanakannya fungsi pembinaan ini bisa dipahami mengingat belum adanya kejelasan mengenai konsep pembinaan yang dimaksudkan. Ketidakjelasan ini dipicu oleh belum adanya aturan rinci mengenai substansi/materi, prosedur dan mekanisme pembinaan kediklatan.

### 2.3.2 KONDISI EKSISTING KETATALAKSANAAN BIDANG KEDIKLATAN PKP2A I LAN

Secara umum, dimensi ketatalaksanaan berkaitan dengan bagaimana sistem dan prosedur untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi sebuah Bidang dapat didesain agar dapat dijalankan secara efisien dan efektif oleh setiap bagian-bagiannya. Ketatalaksanaan dalam hal kediklatan akan berkaitan dengan, misalnya, sistem dan prosedur penyelenggaraan diklat baik diklat teknis fungsional maupun diklat kepemimpinan, juga berkaitan dengan permasalahan pembinaan diklat dan widyaiswara. Berkaitan dengan dimensi ketatalaksanaan, saat ini telah tersedia Mekanisme dan Prosedur pelaksanaan pembinaan dan penyelenggaraan diklat di PKP2A I LAN yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Pelaksanaan Diklat mengacu pada PP No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, serta memperhatikan berbagai SK Kepala LAN yang mengatur tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat. Diklat dilaksanakan melalui mekanisme dan penjadwalan sebagai berikut;

**a. Pembinaan Diklat** (Anggaran Penyelenggaraan dari Lembaga Penyelenggara Diklat Aparatur di Daerah)

Merupakan bentuk dari pelaksanaan fungsi Bidang Diklat Aparatur dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan yang dilakukan oleh Lembaga Diklat. Bentuk yang dapat dilakukan dalam pola pembinaan ini adalah: konsultasi, advokasi, maupun intervensi terhadap pelaksanaan program diklat. Tahapan yang dilakukan dalam pola pembinaan penyelenggaraan diklat ini adalah:

1. Pengiriman surat dari lembaga diklat (lembaga yang sudah terakreditasi maupun belum) kepada Kepala Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN, terkait dengan rencana penyelenggaraan diklat aparatur.
2. Balasan tentang kejelasan aturan yang harus dipenuhi terkait dengan pedoman penyelenggaraan diklat aparatur tertentu (biasanya tertuang dalam surat Kepala LAN), sekaligus dengan permintaan untuk memberikan informasi mengenai materi, widyaiswara, dan *sequence*.
3. Dilakukan rapat persiapan, baik teknis maupun akademis, yang melibatkan widyaiswara, penyelenggara diklat, serta pihak pimpinan instansi (BKD).
4. Dilakukan pemantauan selama kegiatan berjalan, diantaranya diukur keberhasilan penyelenggaraan diklat dengan menyebarkan daftar pertanyaan untuk evaluasi terhadap peserta, penyelenggaraan dan evaluasi fasilitator.
5. Dilakukan pertemuan untuk membahas hasil evaluasi kegiatan yang akan memberikan hasil evaluasi secara komprehensif terhadap unsur-unsur diklat.
6. Pemberian laporan oleh instansi penyelenggara diklat kepada pihak LAN.

**b. Pembinaan Diklat** (dalam bentuk Penyelenggaraan dengan anggaran sendiri)

Pembinaan Diklat dilaksanakan melalui mekanisme dan penjadwalan sebagai berikut:

**1. Mekanisme**

a) Penyempurnaan TOR

- 1) TOR telah disusun dan menjadi lampiran usulan RKA LAN kemudian dilakukan penyempurnaan TOR disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan kegiatan, penganggaran dan substansi terkait;
- 2) Penyempurnaan TOR dilaksanakan oleh Tim Pelaksana Kegiatan;
- 3) Hasil penyempurnaan sebagaimana dimaksud pada angka 2) dilaksanakan pembahasan, yang dapat melibatkan pula narasumber yang berasal dari dalam maupun luar lingkungan LAN;
- 4) Hasil pembahasan sebagaimana dimaksud pada huruf 3) disahkan oleh Kepala Bidang Diklat sebagai dasar bagi penyusunan Panduan Teknis Pelaksanaan Pembinaan Diklat;

b) Penyusunan Panduan Teknis Pelaksanaan Pembinaan Diklat;

- 1) Penyusunan Panduan Teknis Pelaksanaan Pembinaan Diklat merupakan tindak lanjut dari penyempurnaan TOR sebagaimana dimaksud pada

- ketentuan huruf a);
- 2) Penyusunan Panduan Teknis sebagaimana dimaksud pada angka 1) dilaksanakan oleh Tim Pelaksana Kegiatan;
  - 3) Hasil Penyusunan Panduan Teknis sebagaimana dimaksud pada angka 2) dilaksanakan pembahasan yang dapat melibatkan pula narasumber, baik yang berasal dari dalam maupun di luar lingkungan PKP2A I LAN;
  - 4) Hasil pembahasan sebagaimana dimaksud pada angka 3) disahkan oleh Bidang diklat sebagai Panduan Teknis Pelaksanaan Pembinaan Diklat.
- c) Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembinaan Diklat;
- 1) Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembinaan Diklat merupakan tindak lanjut dari penyusunan panduan teknis sebagaimana dimaksud pada huruf b)
  - 2) Penyusunan rencana pelaksanaan sebagaimana dimaksud pada angka 1) dilaksanakan oleh tim Pelaksana Kegiatan
- d) Pelaksanaan Pembinaan Diklat;
- e) Penyusunan Laporan Akhir Kegiatan;
- 1) Laporan Akhir kegiatan pembinaan diklat disusun oleh Tim Pelaksana Kegiatan;
  - 2) Laporan Akhir sebagaimana dimaksud pada angka 1) disahkan oleh Kepala PKP2A I LAN, bagi kegiatan yang dilaksanakan oleh unit kerja di lingkungan PKP2A.
  - 3) Pengesahan sebagaimana dimaksud pada angka 2) berupa penandatanganan kata pengantar laporan akhir kegiatan.
- f) Laporan Akhir yang telah disusun sebagaimana dimaksud pada huruf e) disampaikan kepada Kepala LAN dengan tembusan Kepala Biro POK dan Sekretaris Utama.

## 2. Penjadwalan \*)

**Tabel 2.6**  
**Kegiatan Pembinaan Diklat dan Jadwal Pelaksanaan**

No.	Mekanisme	Jadwal Pelaksanaan
1.	Penyempurnaan TOR	Satu bulan sebelum pelaksanaan
	Penyempurnaan TOR dan pembahasan oleh Tim Pelaksana Kegiatan	

	Pembahasan di lingkungan PKP2A I LAN	
2.	Penyusunan Panduan Teknis Pelaksanaan Pembinaan Diklat	Satu bulan sebelum pelaksanaan
	Penyusunan oleh Tim Pelaksana Kegiatan	
	Pembahasan di Lingkungan PKP2A I LAN	
	Penetapan oleh Kepala PKP2A I LAN	
3.	Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembinaan Diklat	Satu bulan sebelum pelaksanaan
4.	Pelaksanaan Pembinaan Diklat	Dalam waktu yang ditetapkan
5.	Penyusunan Laporan Akhir Kegiatan	Dua minggu setelah pelaksanaan
	Penyusunan oleh Tim Pelaksana Kegiatan	
	Pengesahan Laporan Akhir Kegiatan	
6.	Penyampaian Laporan Akhir Kegiatan	Tiga Minggu Setelah pelaksanaan

\*) Sesuai dengan Peraturan Kepala LAN No. 8/2005 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Program dan Kegiatan di Lingkungan LAN.

### c. Penyelenggaraan Diklat

Penyelenggaraan Diklat dilaksanakan melalui mekanisme dan penjadwalan sebagai berikut:

#### 1. Mekanisme

- a. Penyempurnaan TOR
  - 2) TOR yang telah disusun sebagai usulan RKA Bidang Diklat kemudian dilakukan penyempurnaan TOR disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan kegiatan, penganggaran dan substansi terkait;
  - 3) Penyempurnaan TOR dilaksanakan oleh Tim Pelaksana Kegiatan;
  - 4) Hasil penyempurnaan sebagaimana dimaksud pada angka 2) dilaksanakan pembahasan, yang dapat melibatkan pula narasumber yang berasal dari dalam maupun luar lingkungan LAN;
  - 5) Hasil pembahasan sebagaimana dimaksud pada huruf 3) disahkan oleh Kepala Bidang Diklat sebagai dasar bagi penyusunan Panduan Teknis Pelaksanaan Penyelenggaraan Diklat;
- b) Penyusunan Panduan Teknis Pelaksanaan Penyelenggaraan Diklat;
  - 1) Penyusunan Panduan Teknis Pelaksanaan Penyelenggaraan Diklat merupakan tindak lanjut dari penyempurnaan TOR sebagaimana dimaksud pada ketentuan huruf a);
  - 2) Penyusunan Panduan Teknis sebagaimana dimaksud pada angka 1)

- dilaksanakan oleh Tim Pelaksana Kegiatan;
- 3) Hasil Penyusunan Panduan Teknis sebagaimana dimaksud pada angka 2) dilaksanakan pembahasan yang dapat melibatkan pula narasumber, baik yang berasal dari dalam maupun di luar lingkungan PKP2A I LAN;
  - 4) Hasil pembahasan sebagaimana dimaksud pada angka 3) disahkan oleh Kepala Bidang Diklat PKP2A I sebagai Panduan Teknis Pelaksanaan Penyelenggaraan Diklat.
- c) Penyusunan Rencana Pelaksanaan Penyelenggaraan Diklat;
- 1) Penyusunan Rencana Pelaksanaan Penyelenggaraan Diklat merupakan tindak lanjut dari penyusunan panduan teknis penyelenggaraan diklat sebagaimana dimaksud pada huruf b) yang dapat berupa:
    - (a) Permintaan widaiswara;
    - (b) Permintaan Peserta;
    - (c) Permintaan Sarana dan Prasarana
  - 2) Penyusunan rencana penyelenggaraan sebagaimana dimaksud pada angka 1) dilaksanakan oleh tim Pelaksana Kegiatan
- d) Pelaksanaan Diklat;
- e) Penyusunan Laporan Akhir Kegiatan;
- 1) Laporan Akhir kegiatan penyelenggaraan diklat disusun oleh Tim Pelaksana Kegiatan;
  - 2) Laporan Akhir sebagaimana dimaksud pada angka 1) disahkan oleh Kepala PKP2A I LAN, bagi kegiatan yang dilaksanakan oleh unit kerja di lingkungan PKP2A.
  - 3) Pengesahan sebagaimana dimaksud pada angka 2) berupa penandatanganan kata pengantar laporan akhir kegiatan.
- f) Laporan Akhir yang telah disusun sebagaimana dimaksud pada huruf e) disampaikan kepada Kepala PKP2A terkait dengan tembusan Kepala LAN dan Sekretaris Utama.

## 2. Penjadwalan \*)

**Tabel 2.7**  
**Kegiatan Penyelenggaraan Diklat dan Jadwal Pelaksanaan**

No.	Mekanisme	Jadwal Pelaksanaan
1.	Penyempurnaan TOR	Dua bulan sebelum pelaksanaan
	Penyempurnaan TOR oleh Tim Pelaksana	



No.	Mekanisme	Jadwal Pelaksanaan
	Kegiatan Pembahasan di lingkungan PKP2A I LAN	
2.	Penyusunan Panduan Teknis Pelaksanaan Penyelenggaraan Diklat Penyusunan oleh Tim Pelaksana Kegiatan Pembahasan di Lingkungan PKP2A I LAN Penetapan oleh Pimpinan PKP2A I LAN	Dua bulan sebelum pelaksanaan
3.	Penyusunan Rencana Pelaksanaan Penyelenggaraan Diklat	Satu bulan sebelum pelaksanaan
4.	Pelaksanaan Diklat	Sesuai dengan waktu pelaksanaan diklat
5.	Penyusunan Laporan Akhir Kegiatan Penyusunan oleh Tim Pelaksana Kegiatan Pengesahan Laporan Akhir Kegiatan	Dua minggu setelah pelaksanaan
6.	Penyampaian Laporan Akhir Kegiatan	Tiga Minggu Setelah pelaksanaan

\*) Sesuai dengan Peraturan Kepala LAN No. 8/2005 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Program dan Kegiatan di Lingkungan LAN.

Ketersediaan SOP yang mengatur tentang tahapan-tahapan penyelenggaraan diklat dan pembinaan diklat tersebut merupakan suatu hal yang positif yang dapat dijadikan pedoman dasar untuk mewujudkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Namun demikian, belum digunakannya kedua SOP ini menunjukkan belum adanya kesadaran dari pihak internal Bidang Diklat Aparatur untuk memanfaatkannya. Permasalahan utama yang disinyalir menjadi penyebab hal ini adalah minimnya sosialisasi dalam kerangka internalisasi SOP tersebut.

Beragamnya program kegiatan yang menjadi kewenangan Bidang Diklat Aparatur menyodorkan sebuah tuntutan bagi Bidang Diklat Aparatur untuk menyusun mekanisme dan prosedur penyelenggaraan kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini penting untuk diperhatikan dan dikembangkan ke depannya karena pada kenyataannya, kegiatan Bidang Diklat Aparatur bukan hanya semata-mata berupa penyelenggaraan diklat saja, masih ada bentuk-bentuk kegiatan pengembangan lain seperti bimbingan dalam pengembangan kurikulum Diklat, Standarisasi dan Akreditasi Diklat, Standarisasi dan Akreditasi Widyaiswara, Pengembangan Sistem Informasi Diklat, Penerbitan Jurnal/Informasi tentang Kediklatan, Pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan Diklat, Pemberian Bantuan Teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja, Kerjasama dalam pengembangan, penyelenggaraan dan Evaluasi Diklat, dan kegiatan-kegiatan lainnya.

Dalam kerangka mewujudkan kinerja Bidang Diklat Aparatur yang efektif dan efisien,

diperlukan sebuah *job design* yang mengatur tugas pokok setiap individu yang ada. Saat ini Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN belum memiliki *job description* yang jelas dan lengkap untuk keseluruhan penyelenggaraan kegiatan. Yang tersedia saat ini hanya *job description* untuk pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan diklat saja, sementara kegiatan di Bidang kediklatan cukup beragam dan kebutuhan pengembangan program kegiatan bidang kediklatan ke depan cukup tinggi, maka perlu untuk dilakukan pengembangan *job design* ke arah yang lebih luas yang mencakup seluruh tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh Bidang Diklat Aparatur.

### 2.3.3 KONDISI EKSISTING SUMBER DAYA MANUSIA BIDANG KEDIKLATAN PKP2A I LAN

Sebagaimana Bidang Litbang, Bidang Diklat Aparatur merupakan *unit lini* yang memegang peranan sebagai *think tank* di PKP2A I LAN, sehingga mau tidak mau harus memiliki kuantitas dan kualitas SDM yang memadai dalam rangka mewujudkan misi dan visinya sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban. Secara kuantitas, jumlah SDM Bidang Diklat Aparatur masih belum memadai, baik untuk staff teknis administratif maupun Widyaiswara.

Terutama berkaitan dengan Widyaiswara, Bidang Diklat Aparatur sudah semestinya memiliki jumlah fungsional widyaiswara yang memadai. Menilik kenyataan bahwa jumlah fungsional widyaiswara hanya sebanyak 6 orang, kurang memadai dibandingkan dengan jumlah program kegiatan yang ada, maka sudah seharusnya dilakukan penambahan. Di sini penambahan dimaksudkan bukan dengan melakukan perekrutan, melainkan dengan melakukan pemetaan mengenai siapa saja pegawai yang memiliki minat dan bakat untuk diarahkan menjadi fungsional widyaiswara, untuk selanjutnya dididik dan dikembangkan ke arah tersebut.

Selanjutnya, bila dilihat dari sisi kualitas, belum semua widyaiswara memiliki kapasitas yang memadai, bahkan beberapa widyaiswara masih bermasalah dengan etika bekerja, baik dalam hal ketepatan/kedisiplinan waktu, lelucon maupun penampilan. Selain itu, cukup banyak widyaiswara yang mempersepsikan tupoksinya hanya berkaitan dengan permasalahan “mengajar” saja, dan cenderung tanpa mau berkontribusi dalam pelaksanaan tugas kediklatan. Padahal bila ditinjau dari esensi yang benar dari keberadaan kelompok fungsional adalah untuk melakukan kegiatan sesuai dengan bidang keahlian dan ketrampilan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pula halnya dengan peran para widyaiswara di Bidang Diklat Aparatur sudah seharusnya mendukung dan menjadi tulang punggung dari seluruh kegiatan kediklatan di PKP2A I LAN. Kompleksitas tugas pokok dan fungsi Bidang Diklat Aparatur juga menuntut adanya tenaga ahli yang berperan sebagai : *Curriculum designer, Evaluator, Assesor*, padahal peran-peran tersebut sangatlah penting.

Dalam konteks pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur, *positioning* Bidang Litbang PKP2A I LAN yang cukup strategis untuk dapat menyelenggarakan Diklat-diklat yang berkualitas, sehingga sudah sepatutnya dilakukan peningkatan kapasitas dari individu-individu di dalamnya. Hal ini penting dalam rangka untuk mendukung terwujudnya Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN sebagai sebuah *center of excelent* di bidang kediklatan.

#### **2.3.4 KONDISI EKSISTING SARANA DAN PRASARANA BIDANG KEDIKLATAN PKP2A I LAN**

Dalam beberapa hal sarana prasarana kediklatan sudah cukup memadai, terutama berkaitan dengan gedung dan asrama, hanya untuk sarana prasarana ruang kamar asrama serta perangkat mengajar seperti komputer dan *in focus* masih belum memadai. Demikian pula halnya dengan Sistem Informasi Kediklatan yang belum memadai.

Berikut ini disajikan matriks pemetaan kondisi eksisting Bidang Kediklatan PKP2A I LAN:

**Tabel 2.8**  
**Pemetaan Masalah Bidang Kediklatan PKP2A I LAN**

NO.	DIMENSI	PERMASALAHAN	KETERANGAN
1.	Kelembagaan	Bidang Diklat Aparatur dihadapkan pada persoalan belum optimalnya kebermanfaatan dari diklat-diklat uang diselenggarakan.	Persoalan ini antara lain disebabkan oleh beberapa hal seperti: 1) Posisi Bidang Diklat Aparatur kurang dihiraukan oleh lembaga diklat lain; 2) Penetapan widyaiswara kadang sembarangan; 3) Evaluasi peserta yang tidak optimal; 4) Evaluasi widyaiswara yang belum optimal; 5) Belum dilakukannya evaluasi manfaat dari diklat yang diselenggarakan; 6) Substansi diklat yang kurang kreatif; 7) Metode penyelenggaraan diklat yang masih monoton
		Belum adanya pembagian tugas ( <i>job description</i> ) yang jelas di internal Bidang Diklat.	Belum adanya pembagian tugas ( <i>job description</i> ) yang jelas di internal Bidang Diklat Aparatur yang menangani urusan: 1) Penyelenggaraan Diklat Teknis Fungsional; 2) Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan; dan 3) Pembinaan Diklat dan Widyaiswara. Pembagian urusan tersebut dipandang penting dalam kerangka efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Adapun pembagian tugas ini dapat <i>bersifat informal</i> , dalam arti berupa penugasan-penugasan kepada orang-orang tertentu, atau <i>bersifat formal</i> , dalam arti berupa pembuatan sub struktur organisasi di bawah Bidang Diklat Aparatur setingkat eselon IV.
		Belum adanya ketentuan yang mengatur pola akreditasi	Hal ini tentunya menyulitkan pelaksanaan proses akreditasi, mengingat tidak ada pedoman, dasar hukum atau aturan yang dapat dijadikan sebagai acuan.
		Belum adanya desentralisasi kewenangan berkaitan dengan Sistem Akreditasi	Selain itu berkenaan dengan ketentuan/dasar hukum, proses akreditasi juga berbenturan dengan persoalan <i>desentralisasi kewenangan</i> , dimana selama ini kewenangan-kewenangan berkaitan dengan sistem akreditasi merupakan kewenangan LAN Pusat (berdasarkan SK KepLan No 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Diklat PNS), padahal bila ditinjau dari segi efektivitas dan efisiensi pelaksanaannya, kewenangan untuk melakukan akreditasi ini akan lebih baik bila dilakukan oleh daerah (PKP2A). Hal ini mengingat daerah dinilai lebih memahami kondisi dan situasi <i>customer</i> yang dilayaninya.
		Masalah kepemimpinan ( <i>leadership</i> ).	Berbicara mengenai transformasi atau perubahan, akan sangat ditentukan oleh posisi organisasi. Semakin “dewasa” posisi suatu organisasi maka akan semakin cepat proses perubahan yang dikehendaki, sebaliknya, “ketidakdewasaan” posisi suatu organisasi akan berdampak pada lambatnya proses transformasi. Dalam hal ini, posisi organisasi yang dewasa ditandai oleh adanya

NO.	DIMENSI	PERMASALAHAN	KETERANGAN
			<i>strong leadership</i> , sementara posisi organisasi yang belum dewasa ditandai dengan <i>leadership</i> yang dominan, sehingga sistem sebaik apapun yang dibangun dalam suatu organisasi akan kalah oleh dominansi kepemimpinan.
		Bidang Diklat Aparatur belum melaksanakan fungsi pembinaan	Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN juga <b>belum</b> banyak mengambil peran sebagai pembina bidang kediklatan, baik pembinaan terhadap lembaga-lembaga diklat di daerah maupun pembinaan terhadap wisyaaiswara. Bidang Diklat Aparatur lebih banyak “disibukkan” dengan urusan penyelenggaraan diklat.
2.	Ketatalaksanaan	Belum lengkap ketersediaan dan belum optimalnya pemanfaatan <i>Standar Operational Procedure</i> (SOP) bidang kediklatan	Ketersediaan SOP yang mengatur tentang tahapan-tahapan penyelenggaraan diklat dan pembinaan diklat merupakan suatu hal yang positif yang dapat dijadikan modal dasar untuk mewujudkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Namun demikian, belum digunakannya kedua SOP ini menunjukkan belum adanya kesadaran dari pihak internal Bidang Diklat Aparatur untuk memanfaatkannya. Permasalahan utama yang disinyalir menjadi penyebab hal ini adalah minimnya sosialisasi dalam kerangka internalisasi SOP tersebut.
		Belum adanya <i>job design</i> yang lengkap di Bidang Diklat Aparatur	Dalam kerangka mewujudkan kinerja Bidang Diklat Aparatur yang efektif dan efisien, diperlukan sebuah <i>job design</i> yang mengatur tugas pokok setiap individu yang ada. Saat ini Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN belum memiliki <i>job description</i> yang jelas dan lengkap untuk keseluruhan penyelenggaraan kegiatan. Yang tersedia saat ini hanya <i>job description</i> untuk pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan diklat saja, sementara kegiatan di Bidang kediklatan cukup beragam dan kebutuhan pengembangan program kegiatan bidang kediklatan ke depan cukup tinggi, maka perlu untuk dilakukan pengembangan <i>job design</i> ke arah yang lebih luas yang mencakup seluruh tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh Bidang Diklat Aparatur.
3.	Sumber Daya Manusia	Jumlah SDM fungsional widyaiswara yang belum memadai	Sebagaimana Bidang Litbang, Bidang Diklat Aparatur merupakan <i>unit lini</i> yang memegang peranan sebagai <i>think tank</i> di PKP2A I LAN, sehingga mau tidak mau harus memiliki kuantitas dan kualitas SDM yang memadai dalam rangka mewujudkan misi dan visinya sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban. Secara kuantitas, jumlah SDM Bidang Diklat Aparatur masih belum memadai, baik untuk staff teknis administratif maupun widyaiswara. Sedangkan dilihat dari sisi kualitas juga masih belum semuanya memadai, bahkan beberapa widyaiswara masih bermasalah dengan etika bekerja, baik dalam hal ketepatan/kedisiplinan waktu, lelucon maupun penampilan. Selain itu, cukup banyak widyaiswara yang mempersepsikan tupoksinya hanya berkaitan dengan permasalahan “mengajar” saja, tanpa mau berkontribusi dalam pelaksanaan tugas kediklatan.
		Kualitas SDM (baik staff administratif maupun fungsional widyaiswara) yang masih harus ditingkatkan	
		Bidang Diklat Aparatur belum memiliki tenaga ahli yang berperan sebagai : <i>Curriculum Designer</i> , <i>Evaluator</i> , <i>Assesor</i> , dll.	
4.	Sarana dan Prsarana	Sarana penunjang kediklatan yang	Dalam beberapa hal sarana prasarana kediklatan sudah cukup memadai, terutama berkaitan

NO.	DIMENSI	PERMASALAHAN	KETERANGAN
		masih belum memadai	dengan gedung dan asrama, hanya untuk sarana prasarana ruang kamar asrama serta perangkat mengajar seperti komputer dan <i>in focus</i> masih belum memadai. Demikian pula halnya dengan Sistem Informasi Kediklatan yang belum memadai.
		Sistem Database yang belum memadai	

Sumber: Hasil Analisis, 2008

## 2.4 KONDISI EKSISTING BAGIAN KESEKRETARIATAN PKP2A I LAN

Secara umum, Bagian Kesekretariatan mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pelayanan teknis dan administratif kepada *unit lini* di lingkungan PKP2A I LAN. Sub Bagian ini akan menjelaskan mengenai berbagai kondisi eksisting Bagian Kesekretariatan berkaitan dengan keempat dimensi yaitu: 1) *Kelembagaan*, 2) *Ketatalaksanaan*, 3) *Sumber Daya Manusia*, dan 4) *Sarana dan Prasarana*.

### 2.4.1 KONDISI EKSISTING KELEMBAGAAN BAGIAN KESEKRETARIATAN PKP2A I LAN

Secara umum, Bagian Kesekretariatan berfungsi sebagai unit *auxiliary* yang membantu kedua *unit lini* yaitu Bidang Litbang dan Bidang Diklat Aparatur. Bagian Kesekretariatan menjalankan fungsi-fungsi seperti: 1) Pelaksanaan koordinasi dalam penyusunan rencana dan program; 2) Pelaksanaan ketatausahaan dan kerumahtanggaan; 3) Pengelolaan kepegawaian, pengembangan dan kesejahteraan pegawai; 4) Pengelolaan keuangan; dan 5) Pelayanan teknis dan administratif kepada Pusat dan pejabat fungsional di lingkungannya. Bagian Kesekretariatan terdiri atas 3 Sub Bagian yaitu: 1) *Sub Bagian Kepegawaian dan Umum*; 2) *Sub Bagian Keuangan* dan 3) *Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan*. Sebagai unit *auxiliary*, Bagian Sekretariat belum mampu memberikan *support* kepada *unit lini* secara optimal.

Lingkup pekerjaan untuk Sub Bagian Kepegawaian dan Umum meliputi tata usaha kepegawaian, penyiapan bahan mutasi kepegawaian, pengembangan dan kesejahteraan pegawai, serta pelayanan urusan rumah tangga, keamanan kantor, keprotokolan dan kehumasan, perlengkapan, dan perjalanan dinas. Secara garis besar fungsi Sub Bagian Kepegawaian dan Umum terbagi atas 2 hal yaitu berkaitan dengan permasalahan *umum* dan *kepegawaian*. Dari sekian banyak fungsi yang diemban, berdasarkan kondisi eksisting saat ini, Sub Bagian Kepegawaian dan Umum, lebih banyak terfokus pada permasalahan umum, dan cenderung mengabaikan masalah kepegawaian. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai tingkat keefektifan dan keefisienan penggabungan fungsi yang menangani permasalahan umum dan fungsi yang menangani permasalahan kepegawaian ke dalam satu struktur kelembagaan yang selanjutnya mengarah pada seberapa *urgent* untuk mengubah struktur kelembagaan PKP2A I dengan memisahkan (*split*) sub bagian umum dengan sub bagian kepegawaian. Ataukah justru penyebab permasalahannya lebih kepada manajerial dan bukan persoalan kelembagaan.

Selanjutnya, Sub Bagian Keuangan memiliki tugas berkaitan dengan tata usaha keuangan, penganggaran, verifikasi, dan pembukuan. Ditinjau dari sisi kelembagaan, model

pengelolaan keuangan yang selama ini ada dinilai terlalu sentralistis, dimana seluruh kewenangan pengelolaan keuangan ada pada Sub Bagian Keuangan sementara setiap unit yang ada tidak terlalu terlibat didalamnya. Hal ini berdampak pada kurang fleksibelnya penggunaan anggaran di setiap unit.

Sementara tugas pokok dan fungsi Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan adalah menyiapkan bahan koordinasi perencanaan program, surat-menyurat, dan kearsipan. Dilihat dari dimensi kelembagaan, keberadaan Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan menempati posisi yang cukup strategis dalam menunjang berlangsungnya fungsi manajemen di PKP2A I LAN, hanya saja sub bagian ini cenderung melakukan hal-hal yang sifatnya dokumentasi, pengaturan dan kearsipan, belum banyak melakukan integrasi dan sinkronisasi program-program kegiatan yang ada pada setiap unit kegiatan. Seharusnya peran strategis ini dapat dilakukan oleh Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan.

#### **2.4.2 KONDISI EKSISTING KETATALAKSANAAN BAGIAN KESEKRETARIATAN PKP2A I LAN**

Pada intinya, dimensi ketatalaksanaan menyangkut tentang bagaimana tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi. Pedoman mengenai tahapan atau metode pelaksanaan ini dimaksudkan agar pelaksanaan pekerjaan menjadi efektif dan efisien.

Berkaitan dengan dimensi ketatalaksanaan di Bagian Kesekretariatan saat ini telah tersedia SOP yang mengatur tentang mekanisme dan prosedur yang mengatur tentang:

- 1) Nota dinas dan surat dinas;
- 2) Perencanaan program dan kegiatan (baik untuk jangka menengah maupun tahunan);
- 3) Penyusunan rencana kinerja dan penetapan kinerja;
- 4) Pelaksanaan kegiatan fisik dan non fisik;
- 5) Perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan program dan kegiatan, yang meliputi:
  - Perencanaan program dan kegiatan;
  - Pelaksanaan Program dan Kegiatan;
  - Pelaporan Program dan Kegiatan;
  - Persuratan dan Kearsipan;
  - Laporan perkembangan pelaksanaan kegiatan;
  - Laporan akhir pelaksanaan kegiatan;
  - Laporan akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)



- 6) Manajemen kepegawaian yang meliputi:
  - Pengadaan pegawai;
  - Pembinaan dan pengembangan pegawai;
  - Kepangkatan dan Gaji berkala;
  - Mutasi dan Rotasi pegawai;
  - Kesejahteraan pegawai;
  - Pensiun pegawai
- 7) Perjalanan dan Kendaraan Dinas
- 8) Penggunaan ruangan dan fasilitas kantor
- 9) Penggunaan logistik
- 10) Teknis pengelolaan anggaran

Dilihat dari rincian SOP yang telah tersedia tersebut, dapat disimpulkan bahwa SOP yang ada sudah cukup lengkap dan hanya memerlukan sedikit pengembangan lanjutan, hanya permasalahannya adalah belum dimanfaatkannya SOP tersebut dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Terkait dengan hal ini, proses internalisasi SOP harus mendapat perhatian selanjutnya.

Berkaitan dengan SOP mengenai manajemen kepegawaian diperlukan pengembangan lebih lanjut mengingat sampai dengan saat ini PKP2A I LAN belum memiliki sebuah pola pengembangan karir yang jelas bagi pegawai-pegawainya. Pola pengembangan karir sendiri seharusnya mencakup hal-hal seperti: peta kebutuhan SDM berdasar jumlah dan kompetensi, peta kebutuhan kompetensi organisasi, peta kebutuhan pengembangan pegawai dan lain sebagainya. Hal ini dipandang penting mengingat dokumen pola pengembangan karir ini akan dijadikan pedoman dalam melakukan pengembangan pegawai di lingkungan PKP2A I LAN.

Berkaitan dengan penilaian kinerja pegawai, Bagian Kesekretariatan terlalu menggunakan absensi sebagai indikator utama untuk melakukan penilaian. Di sini sebaiknya dirumuskan mengenai instrumen penilaian kinerja yang lebih komprehensif dan mampu *generate* pegawai untuk melakukan peningkatan kinerjanya.

#### **2.4.3 KONDISI EKSISTING SUMBER DAYA MANUSIA BAGIAN KESEKRETARIATAN PKP2A I LAN**

Dilihat dari segi kuantitasnya, jumlah SDM di Bagian Kesekretariatan tergolong sudah memadai, hanya bila ditinjau dari sisi kualitas, masih banyak SDM yang kompetensinya berada

di bawah standar. Pada kenyataannya, di bagian ini belum dapat dilakukan pemberdayaan SDM secara lebih optimal. Pekerjaan-pekerjaan masih banyak menumpuk pada segelintir orang, sementara yang lain “nganggur” tidak ada pekerjaan.

#### **2.4.4 KONDISI EKSISTING SARANA DAN PRSARANA BAGIAN KESEKRETARIATAN PKP2A I LAN**

Dalam beberapa hal sarana prasarana kesekretariatan sudah cukup memadai, hanya permasalahannya lebih kepada kurangnya upaya pemeliharaan (*maintenance*) barang-barang inventaris yang dimiliki.

Berikut ini disajikan matriks pemetaan kondisi eksisting Bidang Kediklatan PKP2A I LAN:

**Tabel 2.9**  
**Pemetaan Masalah Bagian Kesekretariatan PKP2A I LAN**

NO.	DIMENSI	PERMASALAHAN	KETERANGAN
1.	Kelembagaan	Support terhadap Unit lini masih kurang	Sebagai unit <i>auxiliary</i> , Bagian Sekretariat belum mampu memberikan <i>support</i> kepada <i>unit lini</i> secara optimal.
		Terlalu fokus pada permasalahan umum, bidang kepegawaian terabaikan	Kondisi eksisting untuk Sub Bagian Kepegawaian dan Umum saat ini lebih banyak terfokus pada permasalahan umum, dan cenderung mengesampingkan masalah kepegawaian. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai tingkat keefektifan dan keefisienan penggabungan fungsi umum dan fungsi kepegawaian ke dalam satu struktur kelembagaan yang selanjutnya mengarah pada seberapa urgent untuk mengubah struktur kelembagaan PKP2A I dengan memisahkan ( <i>split</i> ) sub bagian umum dengan sub bagian kepegawaian. Ataukah justru penyebab permasalahannya lebih kepada manajerial dan bukan persoalan kelembagaan.
		Sentralisasi pengelolaan Sumber daya keuangan	Selanjutnya, Sub Bagian Keuangan memiliki tugas berkaitan dengan tata usaha keuangan, penganggaran, verifikasi, dan pembukuan. Ditinjau dari sisi kelembagaan, model pengelolaan keuangan yang selama ini ada dinilai terlalu sentralistik, dimana seluruh kewenangan pengelolaan keuangan ada pada Sub Bagian Keuangan sementara setiap unit yang ada tidak terlalu terlibat didalamnya. Hal ini berdampak pada kurang fleksibelnya penggunaan anggaran di setiap unit.
		Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan belum mampu berperan untuk mengintegrasikan kegiatan antar unit	Dilihat dari dimensi kelembagaan, keberadaan Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan menempati posisi yang cukup strategis dalam menunjang berlangsungnya fungsi manajemen di PKP2A I LAN, hanya saja sub bagian ini cenderung melakukan hal-hal yang sifatnya dokumentasi, pengaturan dan kearsipan, belum banyak melakukan integrasi dan sinkronisasi program-program kegiatan yang ada pada setiap unit kegiatan. Seharusnya peran strategis ini dapat dilakukan oleh Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan.
2.	Ketatalaksanaan	Penggunaan <i>Standar Operational Procedure</i> (SOP) belum optimal	Dilihat dari rincian SOP yang telah tersedia tersebut, dapat disimpulkan bahwa SOP yang ada sudah cukup lengkap dan hanya memerlukan sedikit pengembangan lanjutan, hanya permasalahannya adalah belum dimanfaatkannya SOP tersebut dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Terkait dengan hal ini, proses internalisasi SOP harus mendapat perhatian selanjutnya.

NO.	DIMENSI	PERMASALAHAN	KETERANGAN
		Belum ada pola pengembangan karir	Berkaitan dengan SOP mengenai manajemen kepegawaian diperlukan pengembangan lebih lanjut mengingat sampai dengan saat ini PKP2A I LAN belum memiliki sebuah pola pengembangan karir yang jelas bagi pegawai-pegawainya. Pola pengembangan karir sendiri seharusnya mencakup hal-hal seperti: peta kebutuhan SDM berdasar jumlah dan kompetensi, peta kebutuhan kompetensi organisasi, peta kebutuhan pengembangan pegawai dan lain sebagainya. Hal ini dipandang penting mengingat dokumen pola pengembangan karir ini akan dijadikan pedoman dalam melakukan pengembangan pegawai di lingkungan PKP2A I LAN.
		Dalam penilaian kinerja pegawai terlalu fokus pada absensi	Berkaitan dengan penilaian kinerja pegawai, Bagian Kesekretariatan terlalu menggunakan absensi sebagai indikator utama untuk melakukan penilaian. Di sini sebaiknya dirumuskan mengenai instrumen penilaian kinerja yang lebih komprehensif dan mampu <i>men-generate</i> pegawai untuk melakukan peningkatan kinerjanya.
3.	Sumber Daya Manusia	Kualitas SDM yang masih harus ditingkatkan	Dilihat dari segi kuantitasnya, jumlah SDM di Bagian Kesekretariatan tergolong sudah memadai, hanya bila ditinjau dari sisi kualitas, masih banyak SDM yang kompetensinya berada di bawah standar. Pada kenyataannya, di bagian ini belum dapat dilakukan pemberdayaan SDM secara lebih optimal.
4.	Sarana dan Prsarana	Pemeliharaan sarana prasarana masih kurang	Dalam beberapa hal sarana prasarana kesekretariatan sudah cukup memadai, hanya permasalahannya lebih kepada kurangnya upaya pemeliharaan ( <i>maintenance</i> ) barang-barang inventaris yang dimiliki.

Sumber: Hasil Analisis, 2008

## BAB III

# ARAH PKP2A I LAN KE DEPAN

Bab ini akan membahas mengenai seperti apakah arah/harapan (*expected outcomes*) bagi PKP2A I LAN ke depan, juga akan mencoba merumuskan kebutuhan pemantapan dan pengembangan peran dan posisi PKP2A I LAN ke depan, baik untuk Bidang Kelitbangan, Bidang Kediklatan maupun Bagian Kesekretariatan. Masing-masing pembahasan akan disajikan dalam 4 dimensi, yaitu: 1) *Kelembagaan*, 2) *Ketatalaksanaan*, 3) *Sumber Daya Manusia*, dan 4) *Sarana dan Prasarana*.

### 3.1 ARAH/HARAPAN (*EXPECTED OUTCOMES*) PKP2A I LAN SECARA UMUM

Menurut James D. Mooney, organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama, sedangkan menurut Chester I. Barnard, organisasi adalah sebagai suatu sistem aktifitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Organisasi sendiri terbagi dalam kategori *organisasi publik* dan *organisasi private*. Sebagai sebuah *organisasi publik*, PKP2A I LAN dibentuk dengan maksud untuk memberikan pelayanan publik kepada *customer* yang dalam hal ini adalah para pemerintah daerah. Pelayanan yang menjadi *core bussiness* PKP2A I LAN adalah pelayanan di bidang kelitbangan dan kediklatan.

Mensikapi perkembangan dan perubahan yang ada saat ini, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara sebagai salah satu instansi pemerintah yang memiliki tugas dan fungsi dalam sektor pendayagunaan aparatur negara dituntut untuk senantiasa mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya, terutama dalam rangka menata suatu sistem administrasi negara yang lebih kompetitif, terbuka, demokratis dan bertanggungjawab dalam upaya mendorong terwujudnya sosok aparatur negara yang bersih, bertanggungjawab dan profesional dalam bidangnya, sehingga apa yang menjadi program pemerintah dalam mewujudkan cita-cita bangsa dapat tercapai. Untuk itu diperlukan suatu aktivitas yang lebih komprehensif mulai dari perencanaan kegiatan yang dilaksanakan secara matang, pelaksanaan yang profesional sampai dengan pengendalian dan pengawasan yang intensif, sehingga akan terwujud suatu sistem yang ideal dengan tingkat kinerja yang

menunjukkan produktivitas tinggi dalam mendukung program pemerintah yang lebih luas lagi.

Secara umum, pemberlakuan Kebijakan Otonomi Daerah dan Sistem Pemilihan Kepala Daerah secara langsung dalam UU No. 32 Tahun 2004 akan membawa pengaruh besar bagi terselenggaranya sistem pemerintahan di Indonesia. Oleh karena itu, tuntutan terhadap profesionalisme penyelenggaraan pemerintahan baik di Pusat maupun Daerah akan mendorong PKP2A I LAN untuk lebih berperan secara aktif dan proaktif. Berkaitan dengan hal tersebut, maka ke depan PKP2A I LAN harus melakukan pemantapan dan pengembangan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Dalam hal ini peran-peran yang dapat dilakukan oleh PKP2A I LAN dengan melihat kecenderungan-kecenderungan sebagai berikut:

- a. Dalam rangka *recovery* pembangunan nasional maupun daerah, secara umum Daerah akan memerlukan banyak tenaga ahli yang profesional. Dengan demikian, tantangan yang dihadapi PKP2A I LAN selaku pelaksana sebagian tugas LAN dalam bidang kajian, penelitian, pengembangan, konsultasi, dan advokasi serta pendidikan dan pelatihan aparatur adalah bagaimana mampu meningkatkan kualitas dan profesionalisme birokrasi yang dapat disikapi otonomi daerah secara efektif, baik dalam tataran kelembagaan (struktur dan ketatalaksanaannya) maupun sumber daya manusia, sehingga terwujud pembangunan nasional yang berkeadilan dalam kerangka NKRI.
- b. Sebagai dampak dari terjadinya krisis multidimensi pada saat ini, dimana Bangsa Indonesia belum mampu bangkit secara utuh, berakibat terhadap pendidikan masyarakat yang masih relatif rendah karena mahalnya biaya pendidikan, masih besarnya angka buta huruf, meningkatnya angka kemiskinan dan pengangguran, belum tersebarunya sumber daya manusia yang memiliki kapasitas profesional di daerah, dan mahalnya harga dan kelangkaan BBM dan sumber daya energi lainnya, akan tetap mewarnai awal-awal tahun Rencana Strategis ini. Dalam keadaan ini, PKP2A I LAN berupaya memberikan hasil-hasil pemikirannya baik melalui kajian, penelitian, diklat, advokasi dan konsultasi di daerah;
- c. Dengan akan berlakunya liberalisasi perdagangan dan investasi, dituntut adanya pelayanan yang semakin baik (kondusif), sehingga untuk itu diperlukan adanya kepastian hukum dalam berusaha, perijinan yang cepat dan tepat serta transparan tentang biaya-biaya yang timbul sebagai akibat pelayanan perijinan. Untuk itu, peran aktif PKP2A I LAN melalui pengembangan sistem administrasi negara dan aplikasinya

- dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah, diharapkan mampu mendorong terciptanya sistem pelayanan secara efektif, efisien dan ekonomis.
- d. Pelaksanaan UU No. 32 Tahun 2004 dan UU No. 23 Tahun 2004 dan aturan pelaksanaannya mendorong pemerintah dan daerah untuk menata ulang kembali penyelenggaraan pemerintahan di daerah dan mempersiapkan daerah untuk lebih mandiri dalam berbagai aspek pemerintahan. Melakukan rasionalisasi birokrasi dan perampingan struktur organisasi Departemen/Non Departemen dan Daerah sebagai konsekuensi kewenangan yang dimiliki daerah yang semakin besar. Dalam hal ini, PKP2A I LAN juga senantiasa berupaya memberikan masukan dan kontribusinya melalui aktivitas-aktivitas yang relevan dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan di daerah yang efektif.
  - e. Dengan pemberlakuan otonomi daerah memiliki konsekuensi terhadap perkembangan jumlah lembaga-lembaga diklat di daerah, sehingga memberikan peluang sekaligus tantangan bagi PKP2A I LAN untuk lebih meningkatkan kualitas dan intensivitas penyelenggaraan dan pembinaan Diklat Aparatur secara profesional, baik dilihat dari aspek kurikulum, metode, fasilitas dan pengembangan berbagai program yang berkualitas.

Dengan kecenderungan-kecenderungan tersebut di atas, peran PKP2A I LAN di masa yang akan datang akan semakin dibutuhkan. Daerah akan terus berbenah diri dalam melaksanakan otonomi yang dimilikinya baik dari aspek kewenangan, kelembagaan, keuangan, personalia (kepegawaian) dan sarana prasarana serta sistem manajemen yang profesional. Penelitian-penelitian dan Diklat-diklat yang berorientasi pada pembenahan tersebut akan sangat dibutuhkan dalam mewujudkan penyelenggaraan Pemerintahan di Daerah yang bercirikan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Selanjutnya, dalam sub bagian ini juga akan dilakukan pengidentifikasian arah/harapan (*expected outcomes*) untuk masing-masing Bidang dan Bagian secara lebih spesifik, yaitu sebagai berikut:

### 3.2 ARAH/HARAPAN (*EXPECTED OUTCOMES*) BIDANG KELITBANGAN

Bidang Penelitian dan Pengembangan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (Bidang Litbang PKP2A I LAN), merupakan salah satu unit kerja yang menjadi *core bussiness* Lembaga Administrasi Negara (LAN). Dengan

menyadari sepenuhnya bahwa penelitian dan pengembangan adalah investasi pada sektor pembangunan dan merupakan langkah awal bagi penyusunan kebijakan yang tepat sasaran serta sesuai kebutuhan masyarakat, maka Bidang Litbang memiliki peran strategis untuk berkontribusi positif pada upaya memperbaiki sistem administrasi pemerintahan dan mendorong tercapainya tujuan reformasi birokrasi di Indonesia.

Dengan mengacu pada tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN, maka kedepan Bidang Litbang ini diarahkan agar dapat berperan sebagai *Center of Excellent* di Bidang Kelitbangan. Adapun pemantapan dan pengembangan tugas pokok dan fungsi Bidang Kelitbangan kedepan dapat diarahkan kepada:

**1. Bidang Kelitbangan harus mampu menjadi inspirator bagi Pemerintah Daerah**

Dalam hal ini diharapkan kajian/penelitian yang dilakukan oleh Bidang Litbang PKP2A I LAN mampu untuk: 1) *responsif* terhadap berbagai persoalan yang terjadi, artinya bahwa kajian penelitian yang dilakukan bukan sekedar untuk memenuhi rutinitas kegiatan, tetapi harus mampu menjawab kebutuhan; 2) *solutif*, artinya mampu menghasilkan berbagai formulasi kebijakan pada tingkat nasional maupun daerah; 3) *applicatif*, artinya bahwa hasil-hasil kajian harus dapat diterapkan atau dioperasionisasikan dan menjadi inspirasi bagi Pemerintah Daerah/instansi terkait. Kajian pengembangan alat ukur merupakan bentuk-bentuk kajian yang dapat terus dikembangkan oleh Bidang Kelitbangan dalam kerangka menghasilkan kajian yang dapat dijadikan inspirasi dalam arti digunakan oleh Pemerintah Daerah.

**2. Bidang Kelitbangan harus mampu menjadi Inovator dalam Metode Manajemen/Administrasi;**

Di sini Bidang Kelitbangan diharapkan banyak melakukan pengembangan-pengembangan metodologi yaitu metodologi administrasi.

**3. Pengembangan Evaluasi Kebijakan (*Policy Evaluation*)**

Bidang Litbang PKP2A I LAN diharapkan mampu menghasilkan kajian-kajian penelitian yang diarahkan pada evaluasi berbagai kebijakan sehingga peran sebagai policy adviser dapat dilakukan oleh PKP2A I LAN. Pengembangan ini termasuk di dalamnya adalah kajian *policy prediction*.

**4. Bidang Litbang sebagai “dapur penggodogan” berbagai Program Kediklatan;**

Berkaitan dengan hal ini, antara Bidang Kelitbangan dan Bidang Kediklatan diharapkan dapat menciptakan program terkait (*joint programme*), misalnya kajian-kajian yang hasilnya dapat ditindaklanjuti dalam bentuk diklat.



Advokasi dan Konsultasi sesungguhnya merupakan program yang strategis bagi Bidang Litbang PKP2A I LAN dalam kerangka membantu pemerintah daerah dalam pembangunan dan pengembangan administrasi negara di berbagai daerah. Kestrategisan program ini dikarenakan substansi kegiatan disesuaikan dengan kebutuhan daerah. Selama ini, program advokasi dilakukan dalam bentuk Bimbingan Teknis (Bimtek) maupun Kajian penelitian yang disesuaikan dengan materi/substansi yang dibutuhkan oleh daerah yang bersangkutan. Oleh karenanya, kedepan bentuk-bentuk kegiatan Advokasi dan Konsultasi ini seharusnya semakin ditingkatkan, artinya kegiatan-kegiatan semacam ini seharusnya semakin berdampak, yaitu mampu untuk:

- a. Memberikan berbagai alternatif solusi yang aplikatif bagi persoalan yang dihadapi oleh para pemerintah daerah;
- b. Mampu menciptakan metode-metode yang solutif dan aplikatif yang dapat dikembangkan di daerah dalam kerangka meningkatkan kualitas pelayanan publik dan manajemen pengelolaannya

### 3.3 ARAH/HARAPAN (*EXPECTED OUTCOMES*) BIDANG KEDIKLATAN

Tidak dapat dipungkiri bahwa pemberlakuan otonomi daerah berdasarkan UU No. 22 Tahun 1999 jo UU No. 32 Tahun 2004, memiliki konsekuensi terhadap perkembangan jumlah lembaga-lembaga diklat di daerah. Hal ini seharusnya dipandang sebagai suatu peluang sekaligus tantangan bagi PKP2A I LAN untuk lebih meningkatkan perannya dalam hal penyelenggaraan diklat maupun selaku pembina diklat dan widyaiswara. Kedepan, sudah semestinya PKP2A I LAN melakukan berbagai terobosan dalam kerangka meningkatkan kualitas dan intensivitas penyelenggaraan dan pembinaan Diklat Aparatur secara profesional.

Sebagaimana dijelaskan di atas, dari tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh Bidang Kediklatan PKP2A I LAN, baik *sebagai penyelenggara diklat* maupun *sebagai pembina diklat dan widyaiswara*, sampai dengan saat ini, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut belum optimal. *Sebagai penyelenggara diklat*, PKP2A I LAN masih harus terus meningkatkan kualitas dan menciptakan berbagai inovasi kediklatan, baik dilihat dari aspek kurikulum, metode, fasilitas dan pengembangan berbagai program yang berkualitas. Sementara *sebagai pembina diklat dan widyaiswara*, kedepan PKP2A I LAN diharapkan dapat lebih banyak mengembangkan peran ini baik sebagai *evaluator* maupun *assessor*. Pemantapan dan pengembangan peran-peran kediklatan memang suatu hal yang harus banyak diinisiasi dalam

kerangka menjalankan tugas pokok dan fungsi Bidang Kediklatan. Berkaitan dengan hal tersebut, kedepan Bidang Diklat Aparatur sebaiknya diarahkan pada posisi sebagai Instansi Pembina Diklat yang mengemban Visi: “*Dirujuk Dalam Penyelenggaraan, Disegani Dalam Pembinaan*”.

### 3.4 ARAH/HARAPAN (*EXPECTED OUTCOMES*) BAGIAN KESEKRETARIATAN

Sebagai sebuah *unit auxiliary*, Bagian Kesekretariatan kedepan diharapkan semakin mampu mendukung (*supporting*) terhadap *unit lini* baik Bidang Litbang maupun Bidang Diklat Aparatur baik dalam hal pelayanan teknis dan administratif maupun dalam hal pengelolaan sumber daya. Dalam kerangka ini koordinasi antar Bidang dan Bagian harus ditingkatkan. Selanjutnya kedepan, pemantapan dan pengembangan tugas pokok dan fungsi Bagian Kesekretariatan dapat diarahkan kepada:

1. Peningkatan dalam Manajemen Ketatausahaan dan Kerumahtanggaan;  
Organisasi merupakan sebuah sistem yang merupakan kumpulan elemen-elemen yang berkaitan satu sama lain yang membantu mencapai suatu tujuan atau melaksanakan sesuatu fungsi. Bagian Kesekretariatan merupakan salah satu elemen dari organisasi PKP2A I LAN yang memegang peranan sebagai *unit auxiliary*. Berkaitan dengan fungsi satu ini, Bagian Kesekretariatan memiliki tugas dan kewenangan dalam hal pengelolaan ketatausahaan dan kerumahtanggaan.
2. Peningkatan dalam Manajemen Kepegawaian;  
Dalam organisasi pembagian tugas atau *job description* haruslah ada, dengan adanya pembagian tugas yang sesuai akan memudahkan atasan atau bagian kepegawaian menilai kinerja pegawai, baik itu individu ataupun unit. Bila setiap pegawai memiliki *job description* yang jelas, tidak akan terjadi kecemburuan antar pegawai dengan beban kerja masing-masing pegawai. Selain itu pegawai dapat berkonsentrasi dan fokus terhadap tugasnya masing-masing. Begitu pentingnya manajemen kepegawaian yang baik dalam sebuah organisasi ini maka perlu dilakukan pembenahan dalam manajemen kepegawaian di PKP2A I LAN. Dari pembagian tugas yang diberikan oleh organisasi, bagian kepegawaian dapat menilai kinerja pegawai, selain itu bagian kepegawaian juga dapat melihat apakah pegawai tersebut telah ditempatkan sesuai dengan kompetensinya atau tidak. Pengembangan pegawai juga dapat dilakukan dengan mudah, bila pembagian tugas yang tepat telah dilakukan oleh organisasi.

## BAB IV

# ANALISIS KESENJANGAN (*GAP ANALYSIS*)

Pada bab ini akan dilakukan analisis kesenjangan (*gap analysis*) yang dimaksudkan untuk mengkaitkan (*linking*) antara kondisi eksisting yang ada dengan kondisi yang diharapkan (*expected outcomes*) untuk selanjutnya dikaji tentang hal-hal apa yang dapat dilakukan untuk menjembatani (*bridging*) kesenjangan tersebut. Pada analisis ini akan dilakukan 2 hal yaitu: **Pertama**, *analisis penyebab permasalahan* yang dimaksudkan untuk mengkaji hal-hal apa saja yang sebenarnya menjadi akar dari permasalahan yang muncul. Hal ini dimaksudkan untuk membidik secara tepat mengenai apa saja yang seharusnya direspon atau diselesaikan. Yang **kedua** adalah *analisis kebutuhan*, selain dilakukan analisis penyebab permasalahan, upaya untuk mengkaitkan antara kondisi eksisting dan kondisi yang diharapkan dapat dilakukan melakukan analisis kebutuhan yang mengkaji mengenai hal-hal apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai kondisi yang diharapkan ke depan. Analisis dilakukan per bidang dan bagian yaitu Bidang Kelitbangan, Bidang Kediklatan dan Bagian Kesekretariatan.

### 4.1 ANALISIS KESENJANGAN BIDANG KELITBANGAN

Di sini akan dilakukan analisis penyebab permasalahan, yang mengkaji berbagai penyebab permasalahan yang telah dirumuskan pada beberapa diskusi yang pernah dilakukan sebelumnya. Hal ini dilakukan dalam kerangka untuk mendapatkan penyebab permasalahan yang *riil* mengingat banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya suatu permasalahan. Juga akan dilakukan analisis kebutuhan dalam kerangka menjembatani kesenjangan yang terjadi di setiap dimensi yaitu *Kelembagaan, Ketatalaksanaan, Sumber Daya Manusia* dan *Sarana Prasarana*.

#### 4.1.1 ANALISIS PENYEBAB PERMASALAHAN BIDANG KELITBANGAN

Dari permasalahan yang telah diidentifikasi sebagaimana disajikan pada Bab II, selanjutnya berikut ini akan dilakukan analisis penyebab permasalahan yang dimaksudkan

untuk menggali akar permasalahan yang sesungguhnya. Lebih detail dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Dalam *Dimensi Kelembagaan*, Bidang Kelitbangan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:

**1. Belum optimalnya pelaksanaan tupoksi kelitbangan dalam menghasilkan kajian dan program-program yang berkualitas, berdampak dan dapat dijadikan acuan bagi pemerintah daerah.**

Berkaitan dengan pelaksanaan perannya, sampai dengan saat ini kedua Bidang Litbang dalam belum optimal dalam menghasilkan kajian penelitian dan program-program advokasi yang berkualitas, berdampak dan menjadi acuan bagi pemerintah daerah.

**2. Sinergitas dengan bidang dan bagian lain yang kurang solid**

Ketidaksinergisan ini terjadi baik antara Bidang Kelitbangan dengan Bidang Kediklatan, maupun dengan Bagian Kesekretariatan. Ketidaksinergisan dengan Bidang Kediklatan yang dimaksudkan adalah belum sinkronnya program-program kegiatan yang diselenggarakan oleh kedua unit lini tersebut. Selama ini, masing-masing bidang bergerak sendiri-sendiri tanpa koodinasi dan tidak saling mendukung/terpadu. Padahal semestinya dengan mengkombinasikan kewenangan, peran dan fungsi dari masing-masing bidang, serta dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada di masing-masing unit, dapat disusun program-program kegiatan yang sinkron, terpadu, dan saling mendukung, semacam *linking programme*, yang diharapkan lebih bersifat komprehensif (menyeluruh), tepat sasaran, dan berkesinambungan untuk mewujudkan visi dan misi PKP2A I LAN. Selama ini, hal tersebut belum dapat dilakukan, disinyalir dikarenakan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

a) *Permasalahan Eksternal*, yaitu permasalahan-permasalahan yang berasal dari luar Bidang Litbang, meliputi:

- Secara umum, di PKP2A I LAN, Renstra hanya dijadikan sebagai sekedar dokumen saja, tidak menjadi acuan perumusan program dan kegiatan; Berkaitan dengan hal ini Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan sejauh ini lebih banyak berperan sebagai *event organizer* yang bersifat teknis administratif berkaitan dengan dokumentasi perencanaan dan pelaporan berbagai program kegiatan yang akan dan

telah dilakukan di PKP2A I LAN. Sub Bagian Perencanaan kedepan dapat dikembangkan perannya untuk menginisiasi berbagai rapat koordinasi berkaitan dengan sinkronisasi program-program kegiatan di setiap Bidang dan Bagian. Selain itu Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan dapat ditingkatkan perannya sebagai “penilai (*assessor*)” kelayakan suatu program hasil usulan setiap Bidang dan Bagian.

- Visi dan Misi LAN dan PKP2A I tidak menjadi “jiwa” dalam penyusunan program dan kegiatan; Berkaitan dengan hal tersebut perlu dilakukan peninjauan kembali terhadap perumusan visi dan misi yang ada. Di sini perlu dilihat apakah permasalahan lebih banyak disebabkan oleh perumusan visi dan misi yang *kurang realistis* dan *terukur (tangible)* atau justru pada kurangnya proses internalisasi visi dan misi.
- b) *Permasalahan Internal*, yaitu permasalahan-permasalahan yang berasal dari dalam Bidang Litbang itu sendiri, meliputi:
- Keengganan pihak Litbang untuk memahami segala prosedur dan tata kerja di Unit lain.

### 3. Sentralisasi Penggunaan Sumber Daya di Unit-Unit di Bawah Kesekretariatan

Inti permasalahan dari sentralisasi penggunaan sumber daya ini adalah pada kurang optimalnya kinerja Bidang Kelitbangan dan (juga Kediklatan) dikarenakan penggunaan sumber daya harus melalui prosedur rumit dengan otorisasi penentu penggunaan adalah pada Sub Bagian Keuangan. Tujuan sentralisasi yang pada prinsipnya dimaksudkan dalam kerangka pengawasan dan akuntabilitas memang tercapai, hanya di sisi lain tidak optimalnya kinerja unit-unit lini menjadi dampak di lain sisi. Sentralisasi penggunaan sumber daya menjadi permasalahan karena dipicu oleh beberapa alasan yaitu:

- 1) Kekurang-terbukaan unit Sekretariat dalam pengelolaan sumber daya;
- 2) Kekurang-pedulian sebagian besar SDM Bidang Litbang tentang pengelolaan sumber daya, padahal seharusnya pihak internal Litbang lah yang memahami kebutuhan penggunaan setiap sumber daya, baik keuangan maupun sarana dan prasarana;
- 3) Keengganan SDM Bidang Litbang untuk berurusan dengan permasalahan teknis pengelolaan sumber daya

Kedepan sebaiknya dikembangkan sebuah sistem/mekanisme pengelolaan sumber daya yang *semi desentralisasi*, artinya mencoba mengkombinasikan sistem sentralisasi dan desentralisasi yaitu dengan melibatkan pihak internal Bidang/Bagian dalam pengelolaan sumber daya, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan maupun pelaporan. Kombinasi ini dipandang perlu agar tujuan pengawasan dan akuntabilitas tetap dapat dilaksanakan, sementara di sisi lain tujuan optimalisasi kinerja Bidang/Bagian juga dapat dicapai. Berkaitan dengan hal ini ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi baik oleh pihak Sub Bagian Keuangan maupun pihak Internal Bidang yaitu sebagai berikut:

- a. Pihak internal Bidang harus menyiapkan SDM yang bertugas untuk melakukan pengelolaan keuangan dan berkoordinasi dengan Sub Bagian Keuangan;
- b. Pihak Sub Bagian Keuangan berperan sebagai *supervisor* dalam menyusun perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan keuangan;

**4. Pemisahan Bidang Litbang menjadi 2 dinilai tidak efektif dan efisien.**

Pada dasarnya ketidakefektifan dan ketidakefisienan pemisahan Bidang Litbang menjadi 2 dikarenakan oleh keterbatasan kompetensi SDM, selain juga permasalahan *leadership/kepemimpinan*. Akibatnya pemisahan ini tidak berdampak pada spesialisasi program kegiatan kajian yang dilakukan ke arah; kajian berkenaan *Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur*, serta kajian berkenaan dengan *Manajemen Kebijakan dan Pelayanan Otomasi Administrasi*.

- b. Dalam *Dimensi Ketatalaksanaan*, Bidang Kelitbangan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:

**1. Belum optimalnya ketersediaan SOP untuk seluruh Program Kegiatan Di Bidang Kelitbangan**

Sampai dengan saat ini, baru tersedia SOP tentang penyelenggaraan kajian penelitian APBN dan Kajian Kerjasama dengan pihak luar, sementara saat ini sedang disempurnakan beberapa SOP yang mengatur mengenai mekanisme dan prosedur penyelenggaraan program kegiatan Bidang Kelitbangan yang lain seperti: Advokasi dan Konsultasi ke Daerah, Seminar/Diskusi Terbatas, Jurnal Wacana Kinerja dan kegiatan rutin lainnya.

**2. Belum Optimalnya Pemanfaatan SOP yang telah ada**

Di sini, permasalahan muncul sebagai akibat belum seriusnya lembaga dalam menginformasikan/mensosialisasikan/menginternalisasi SOP yang ada. Kecenderungan yang terjadi adalah selalu menjadi program/kegiatan yang berdampak pada anggaran, padahal pekerjaan-pekerjaan semacam ini dapat dijadikan sebagai kegiatan rutin *non* APBN.

**3. Bidang Litbang PKP2A I LAN belum memiliki job description yang jelas dan lengkap untuk keseluruhan penyelenggaraan kegiatan.**

Saat ini yang tersedia hanya *job description* untuk kegiatan penelitian saja, itupun tidak dipatuhi penerapannya. Jadi akar permasalahannya adalah pada tidak adanya mekanisme kontrol/pengawasan/penilaian kinerja terhadap individu maupun unit.

c. Dalam *Dimensi Sumber Daya Manusia*, Bidang Kelitbangan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:

**1. Jumlah SDM Fungsional Peneliti yang belum memadai**

Permasalahan kurang memadainya jumlah SDM Fungsional Peneliti disebabkan oleh beberapa hal, antara lain:

- 1) Prosedur pengajuan Jabatan Fungsional Peneliti agak rumit dan susah (dengan *assessor* adalah LIPI) dibandingkan dengan prosedur pengurusan jabatan fungsional yang lain;
- 2) Minat pegawai untuk menjadi Fungsional Peneliti kurang karena di satu sisi pekerjaan penelitian dianggap berat, sementara di sisi lain, kompensasi yang diberikan relatif lebih rendah dibandingkan fungsional widyaiswara;

**2. Kualitas SDM dalam hal penguasaan Substansi dan Metodologi Penelitian masih harus ditingkatkan****3. Budaya kerja harus ditingkatkan**

Permasalahan masih kurangnya kualitas SDM di Bidang Kelitbangan disebabkan oleh:

- 1) Budaya kerja yang kurang disiplin; oleh sebab tidak ada mekanisme tegas mengenai *reward* dan *punishment*; Walaupun ada *reward* dan *punishment* sifatnya *tidak formal* sehingga tidak dapat menstimulasi kinerja pegawai.
- 2) Kurangnya iklim kompetitif di Litbang. Hal ini ditunjang dengan tidak adanya *reward* dan *punishment* yang jelas.

d. Dalam *Dimensi Sarana dan Prasarana*, Bidang Kelitbangan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:

**1. Sarana penunjang penelitian yang masih belum memadai**

Berkaitan dengan sarana penunjang penelitian, memang masih kurang memadai terutama akses terhadap berbagai bahan-bahan referensi misalnya jurnal dan *textbook*. Hal ini disebabkan oleh karena proses pengadaan bahan-bahan referensi tersebut masuk dalam kategori pengadaan barang yang dikelola oleh Bagian Tata Usaha, bukan ditangani oleh Bagian Perpustakaan yang notabene berada dibawah koordinasi Bidang Litbang, oleh karenanya seringkali pengadaannya kurang diperhatikan dibandingkan pengadaan berbagai jenis barang yang lain.

**2. Sistem Data Base yang belum memadai**

Berkaitan dengan sarana dan prasarana yang merupakan *software*, saat ini Sistem Database di Unit Litbang masih belum memadai. Padahal sistem ini sangat diperlukan dalam kerangka untuk meningkatkan kinerja unit dalam pengelolaan, pengaturan, dan pemanfaatan data yang ada. Permasalahan ini dipicu oleh terlalu banyaknya kegiatan rutin yang ditangani oleh Bidang Litbang baik untuk kegiatan APBN maupun kegiatan kerjasama dengan instansi lain, sehingga pekerjaan pengembangan database Litbang menjadi terkesampingkan.

Selain berbagai permasalahan tersebut di atas, juga terdapat permasalahan-permasalahan lain yang ditemukan yaitu berkaitan dengan metode penelitian yang masih lemah, teknik pengumpulan data yang kurang efektif, serta pendekatan lokus yang terlalu banyak.



**Tabel 4.1**  
**Matriks Analisis Penyebab Permasalahan Bidang Kelitbangan**

NO.	DIMENSI	PERMASALAHAN	ANALISIS PENYEBAB PERMASALAHAN
1	Kelembagaan	Belum optimalnya pelaksanaan tupoksi kelitbangan dalam menghasilkan kajian dan program-program yang berkualitas, berdampak dan menjadi acuan bagi pemerintah daerah	Kapasitas lembaga yang belum memadai serta keengganan lembaga untuk melakukan pengembangan-pengembangan peran Kelitbangan.
		Sinergitas dengan bidang dan bagian lain yang kurang <i>solid</i>	Ketidaksinergisan ini dipicu oleh beberapa faktor yaitu: a. <i>Faktor Eksternal</i> , yaitu faktor-faktor pengaruh yang berasal dari luar Bidang Litbang, meliputi: - Renstra hanya dijadikan sebagai sekedar dokumen saja, tidak menjadi acuan perumusan program dan kegiatan - Visi dan Misi LAN dan PKP2A I tidak terinternalisasi dengan baik sehingga tidak menjadi “jiwa” dalam penyusunan program dan kegiatan; a. <i>Faktor Internal</i> , yaitu faktor-faktor pengaruh yang berasal dari dalam Bidang Litbang itu sendiri, meliputi: - Keengganan pihak Litbang untuk memahami segala prosedur dan tata kerja di Unit lain
		Sentralisasi penggunaan sumber daya di Unit-unit dibawah kesekretariatan	Permasalahan sentralisasi penggunaan sumber daya dipicu oleh beberapa alasan yaitu: 1. Kekurang-terbukaan unit Sekretariat dalam pengelolaan sumber daya; 2. Kekurang-pedulian sebagian besar SDM Bidang Litbang tentang pengelolaan sumber daya; 3. Keengganan SDM Bidang Litbang untuk berurusan dengan permasalahan teknis pengelolaan sumber daya
2.	Ketatalaksanaan	Pemisahan Bidang Litbang menjadi 2 dinilai tidak efektif dan efisien	Pada dasarnya ketidakefektifan dan ketidakefisienan pemisahan Bidang Litbang menjadi 2 dikarenakan oleh keterbatasan kompetensi SDM nya, selain juga permasalahan <i>leadership/kepemimpinan</i> . Akibatnya pemisahan ini tidak berdampak pada spesialisasi program kegiatan kajian yang dilakukan.
		Baru tersedia SOP tentang penyelenggaraan kajian penelitian APBN dan Kajian Kerjasama dengan pihak luar, hanya saat ini belum tersedia SOP yang mengatur mengenai mekanisme dan prosedur penyelenggaraan advokasi dan Konsultasi ke Daerah, Seminar/Diskusi Terbatas, Jurnal Wacana Kinerja dan kegiatan rutin lainnya.	Tidak ada keseriusan lembaga untuk menyusun SOP dari setiap kegiatan. Hal ini disebabkan oleh karena kebingungan karena visi yang belum dapat diejawantahkan ( <i>dibreakdown</i> ) ke dalam program-program yang relevan.
		Belum optimalnya pemanfaatan SOP yang telah tersedia	Di sini, permasalahan muncul sebagai akibat belum seriusnya lembaga dalam menginformasikan/mensosialisasikan/menginternalisasi SOP yang ada. Kecenderungan yang

NO.	DIMENSI	PERMASALAHAN	ANALISIS PENYEBAB PERMASALAHAN
			terjadi adalah selalu menjadi program/kegiatan yang berdampak pada anggaran, padahal pekerjaan-pekerjaan semacam ini dapat dijadikan sebagai kegiatan rutin non APBN.
		Bidang Litbang PKP2A I LAN belum memiliki <i>job description</i> yang jelas dan lengkap untuk keseluruhan penyelenggaraan kegiatan (yang tersedia hanya <i>job description</i> untuk kegiatan penelitian saja, itupun tidak dipatuhi penerapannya).	Akar permasalahannya dalah pada tidak adanya mekanisme kontrol/ pengawasan/penilaian kinerja terhadap individu maupun unit.
3.	Sumber Daya Manusia	Jumlah SDM Fungsional peneliti yang belum memadai	Permasalahan kurang memadainya jumlah SDM Fungsional Peneliti disebabkan oleh beberapa hal, antara lain: 1. Prosedur pengajuan Jabatan Fungsional Peneliti agak rumit dan susah (dengan <i>assessor</i> adalah LIPI) dibandingkan dengan prosedur pengurusan jabatan fungsional yang lain; 2. Minat pegawai untuk menjadi Fungsional Peneliti kurang karena di satu sisi pekerjaan penelitian dianggap berat, sementara di sisi lain, kompensasi yang diberikan relatif lebih rendah dibandingkan fungsional widyaiswara;
		Kualitas SDM dalam hal Substansi dan Metodologi Penelitian yang masih harus ditingkatkan	
		Budaya kerja harus ditingkatkan	Permasalahan masih kurangnya kualitas SDM di Bidang Kelitbangan disebabkan oleh: 1) Budaya kerja yang kurang disiplin; oleh sebab tidak ada mekanisme tegas mengenai <i>reward</i> dan <i>punishment</i> ; <i>Kalaupun ada reward dan punishment</i> sifatnya <i>tidak formal</i> sehingga tidak dapat menstimulasi kinerja pegawai. 2) Kurangnya iklim kompetitif di Litbang. Hal ini ditunjang dengan tidak adanya <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang jelas.
4.	Sarana Prasarana	Sarana penunjang penelitian yang masih belum memadai;	Hal ini disebabkan oleh karena proses pengadaan bahan-bahan referensi tersebut masuk dalam kategori pengadaan barang yang dikelola oleh Bagian Tata Usaha, bukan ditangani oleh Bagian Perpustakaan yang notabene berada dibawah koordinasi Bidang Litbang, oleh karenanya seringkali pengadaannya kurang diperhatikan dibandingkan pengadaan berbagai jenis barang yang lain.
		Sistem Database yang belum memadai	Permasalahan ini dipicu oleh terlalu banyaknya kegiatan rutin yang ditangani oleh Bidang Litbang baik untuk kegiatan APBN maupun kegiatan kerjasama dengan instansi lain, sehingga pekerjaan pengembangan database Litbang menjadi terkesampingkan.
5.	Lain-lain	Metode penelitian yang masih lemah	
		Teknik pengumpulan data yang kurang efektif	
		Pendekatan Lokus yang terlalu banyak	

Sumber: Hasil Analisis, 2008

#### 4.1.2 ANALISIS KEBUTUHAN BIDANG KELITBANGAN

Berdasarkan atas berbagai harapan terhadap PKP2A I LAN sebagaimana dijabarkan pada bab sebelumnya, juga didasarkan atas hasil analisis penyebab permasalahan yang ada, maka selanjutnya dalam kerangka untuk mewujudkan kondisi ideal, perlu dilakukan suatu pemetaan kebutuhan di internal Bidang Kelitbangan dilihat dari 4 dimensi analisis yaitu: *Kelembagaan, Ketatalaksanaan, Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana*.

Pemahaman kebutuhan yang dimaksudkan disini adalah kebutuhan untuk mewujudkan berbagai kondisi ideal (*expected outcomes*) sebagaimana dijelaskan pada Bab 3. Pada intinya, sebagai bagian dari sebuah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur, Bidang Litbang sudah semestinya didukung oleh Sistem Manajemen, Sumber Daya Manusia, serta berbagai sarana dan prasarana yang memadai baik berupa perangkat keras (*hardware*) maupun perangkat lunak (*software*). Lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dilihat dari *Dimensi Kelembagaan*, Bidang Litbang memerlukan beberapa hal sebagai berikut:
  - Dalam kerangka meningkatkan peran Bidang Litbang menjadi *inspirator, inovator, policy adviser*, Bidang Litbang harus mempersiapkan dukungan sumberdaya yang memadai, baik dari sisi sumber daya manusia, sarana prasarana maupun sistem manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).
  - Perencanaan program kegiatan yang terintegrasi dengan Bidang Diklat Aparatur (*Integrated Planning*). Berkaitan dengan hal ini Sub Bidang Perencanaan dan Pelaporan dapat berperan, **Pertama**, sebagai **Koordinator** proses perencanaan yang menginisiasi berbagai pertemuan strategis dalam kerangka perencanaan program; **Kedua**, sebagai **Assessor**, yaitu pihak yang melakukan penilaian terhadap kesesuaian program kegiatan dengan visi dan misi, serta Rencana Strategis LAN pada umumnya dan PKP2A I khususnya.
  - Peningkatan manajemen pengelolaan sumber daya keuangan dengan melakukan penyiapan personil untuk menangani pengelolaan;
- b. Dilihat dari *Dimensi Ketatalaksanaan*, Bidang Litbang memerlukan beberapa hal sebagai berikut:

- Peningkatan proses internalisasi berbagai *Standar Operating Procedures* (SOP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang telah ada yaitu Kegiatan Penelitian APBN dan Kegiatan Penelitian Kerjasama;
  - Penyempurnaan SOP untuk program-program kegiatan yang belum ada SOP nya, seperti kegiatan: Advokasi dan Konsultasi; Penerbitan Jurnal Wacana Kinerja; dan lain-lain.
  - Penajaman SOP mengenai Kegiatan Penelitian yang masih bersifat umum.
- c. Dilihat dari *Dimensi Sumber Daya Manusia*, Bidang Litbang memerlukan beberapa hal sebagai berikut:
- Peningkatan manajemen pemberdayaan SDM;
  - *Job Description* yang jelas;
  - Instrumen dan Mekanisme yang jelas mengenai Penilaian Kinerja individu;
  - Penegakan Disiplin Pegawai; mekanisme *reward and punishment* yang jelas dan tegas;
  - Peningkatan jumlah dan kualitas SDM Peneliti terutama berkaitan dengan peningkatan penguasaan substansi dan metodologi penelitian;
  - Perekrutan pegawai baru dengan kompetensi-kompetensi yang dinilai menunjang Bidang Kelitbangan, misalnya Sarjana bidang Hukum Tata Negara, Studi Pembangunan dan sebagainya;
  - Menciptakan iklim kompetisi yang sehat;
  - Peningkatan dan Pengembangan Mutu/Kualitas Penelitian;
- d. Dilihat dari *Dimensi Sarana dan Prasarana*, Bidang Litbang memerlukan beberapa hal sebagai berikut:
- Database yang terintegrasi;
  - Penyediaan bahan-bahan referensi penelitian yang memadai dan *up to date*.

#### 4.2 ANALISIS KESENJANGAN BIDANG KEDIKLATAN

Pada sub bab ini akan dilakukan analisis kesenjangan, yang mengkaji berbagai penyebab permasalahan yang telah dirumuskan pada beberapa diskusi yang pernah dilakukan sebelumnya. Hal ini dilakukan dalam kerangka untuk mendapatkan penyebab permasalahan yang *riil* mengingat banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya suatu permasalahan. Juga akan dilakukan analisis kebutuhan dalam kerangka menjembatani kesenjangan yang terjadi di

setiap dimensi yaitu *Kelembagaan, Ketatalaksanaan, Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana*.

#### 4.2.1 ANALISIS PENYEBAB PERMASALAHAN BIDANG KEDIKLATAN

Dari permasalahan yang telah diidentifikasi sebagaimana disajikan pada Bab II, selanjutnya berikut ini akan dilakukan analisis penyebab permasalahan yang dimaksudkan untuk menggali akar permasalahan yang sesungguhnya. Analisis akan dibuat per dimensi yaitu sebagai berikut:

a. Dalam *Dimensi Kelembagaan*, Bidang Kediklatan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:

1. Belum adanya pembagian tugas (*job description*) yang jelas di internal Bidang Diklat Aparatur.

Pembagian tugas yang dimaksudkan adalah pembagian penanganan urusan: 1) Penyelenggaraan Diklat Teknis Fungsional; 2) Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan; dan 3) Pembinaan Diklat dan Widyaiswara. Adapun yang menjadi akar permasalahan adalah belum adanya keseriusan Lembaga untuk memikirkan tentang hal tersebut.

2. Belum adanya ketentuan yang mengatur pola akreditasi, baik untuk Diklat Teknis Fungsional maupun Diklat Kepemimpinan

Akar permasalahannya adalah pada kurang-seriusan Lembaga untuk menyusun pedoman akreditasi, padahal dengan tidak ada pedoman, dasar hukum atau aturan yang dapat dijadikan sebagai acuan akan menyulitkan proses pelaksanaan akreditasi.

3. Tidak adanya desentralisasi kewenangan untuk melakukan akreditasi

Akar permasalahannya adalah kewenangan-kewenangan berkaitan dengan sistem akreditasi merupakan kewenangan LAN Pusat (berdasarkan SK KepLAN No. 194/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Akreditasi dan Sertifikasi Lembaga Diklat PNS), padahal bila ditinjau dari segi efektivitas dan efisiensi pelaksanaannya, kewenangan untuk melakukan akreditasi ini akan lebih baik bila dilakukan oleh daerah (PKP2A). Hal ini mengingat daerah dinilai lebih memahami kondisi dan situasi *customer* yang dilayaninya.

4. Persoalan berkaitan dengan kepemimpinan (*leadership*).

Persoalan yang dihadapi adalah pada besarnya dominasi kepemimpinan.

5. Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN belum banyak mengambil peran sebagai Pembina Bidang Kediklatan, baik pembinaan terhadap lembaga-lembaga diklat di daerah maupun pembinaan terhadap wisyaaiswara.
  6. Bidang Diklat Aparatur juga dihadapkan pada persoalan belum optimalnya kebermanfaatan dari diklat-diklat yang diselenggarakan. Persoalan ini antara lain disebabkan oleh beberapa hal seperti: 1) Posisi Bidang Diklat Aparatur kurang dihiraukan oleh lembaga diklat lain; 2) Penetapan widyaiswara kadang sembarangan; 3) Evaluasi peserta yang tidak optimal; 4) Evaluasi widyaiswara yang belum optimal; 5) Belum dilakukannya evaluasi manfaat dari diklat yang diselenggarakan; 6) Substansi diklat yang kurang kreatif; 7) Metode penyelenggaraan diklat yang masih monoton
- b. Dalam *Dimensi Ketatalaksanaan*, Bidang Kediklatan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:
1. Belum lengkap ketersediaan dan belum optimalnya pemanfaatan *Standar Operational Procedure* (SOP) bidang kediklatan;  
Ketersediaan SOP yang mengatur tentang tahapan-tahapan penyelenggaraan diklat dan pembinaan diklat merupakan suatu hal yang positif yang dapat dijadikan modal dasar untuk mewujudkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Namun demikian, belum digunakannya kedua SOP ini menunjukkan belum adanya kesadaran dari pihak internal Bidang Diklat Aparatur untuk memanfaatkannya. Permasalahan utama yang disinyalir menjadi penyebab hal ini adalah minimnya sosialisasi dalam kerangka internalisasi SOP tersebut.
  2. Belum adanya *job design* yang lengkap di Bidang Diklat Aparatur  
Dalam kerangka mewujudkan kinerja Bidang Diklat Aparatur yang efektif dan efisien, diperlukan sebuah *job design* yang mengatur tugas pokok setiap individu yang ada. Saat ini Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN belum memiliki *job description* yang jelas dan lengkap untuk keseluruhan penyelenggaraan kegiatan. Yang tersedia saat ini hanya *job description* untuk pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan diklat saja, sementara kegiatan di Bidang kediklatan cukup beragam dan kebutuhan pengembangan program kegiatan bidang kediklatan ke depan cukup tinggi, maka perlu untuk dilakukan pengembangan *job design* ke arah yang lebih luas yang mencakup seluruh tugas pokok dan fungsi yang

diemban oleh Bidang Diklat Aparatur.

- c. Dalam *Dimensi Sumber Daya Manusia*, Bidang Kediklatan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:
1. Jumlah SDM fungsional widyaiswara yang belum memadai;
  2. Kualitas SDM (baik staff administratif maupun fungsional widyaiswara) yang masih harus ditingkatkan
  3. Bidang Diklat Aparatur belum memiliki tenaga ahli yang berperan sebagai: Curriculum Designer, Evaluator, Assesor, dll.

Sebagaimana Bidang Litbang, Bidang Diklat Aparatur merupakan *unit lini* yang memegang peranan sebagai *think tank* di PKP2A I LAN, sehingga mau tidak mau harus memiliki kuantitas dan kualitas SDM yang memadai dalam rangka mewujudkan misi dan visinya sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban. Secara kuantitas, jumlah SDM Bidang Diklat Aparatur masih belum memadai, baik untuk staff teknis administratif maupun widyaiswara. Sedangkan dilihat dari sisi kualitas juga masih belum semuanya memadai, bahkan beberapa widyaiswara masih bermasalah dengan etika bekerja, baik dalam hal ketepatan/kedisiplinan waktu, lelucon maupun penampilan. Selain itu, cukup banyak widyaiswara yang mempersepsikan tupoksinya hanya berkaitan dengan permasalahan “mengajar” saja, tanpa mau berkontribusi dalam pelaksanaan tugas kediklatan

- d. Dalam *Dimensi Sarana dan Prasarana*, Bidang Kediklatan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:
1. Sarana penunjang kediklatan yang masih belum memadai; baik dalam hal hardware seperti modul, dan sarana lainnya, maupun software seperti metode pengajaran;
  2. Sistem Database yang belum memadai

Dalam beberapa hal sarana prasarana kediklatan sudah cukup memadai, terutama berkaitan dengan gedung dan asrama, hanya untuk sarana prasarana ruang kamar asrama serta perangkat mengajar seperti komputer dan *in focus* masih belum memadai. Demikian pula halnya dengan Sistem Informasi Kediklatan yang belum memadai

#### 4.2.2 ANALISIS KEBUTUHAN BIDANG KEDIKLATAN

Berdasarkan atas berbagai harapan terhadap PKP2A I LAN sebagaimana dijabarkan pada bab sebelumnya, juga didasarkan atas hasil analisis penyebab permasalahan yang ada, maka selanjutnya dalam kerangka untuk mewujudkan kondisi ideal, perlu dilakukan suatu pemetaan kebutuhan di internal Bidang Kediklatan dilihat dari 4 dimensi analisis yaitu: *Kelembagaan, Ketatalaksanaan, Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana*.

Pemahaman kebutuhan yang dimaksudkan disini adalah kebutuhan untuk mewujudkan berbagai kondisi ideal (*expected outcomes*) sebagaimana dijelaskan pada Bab 3. Pada intinya, sebagai bagian dari sebuah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur, Bidang Diklat Aparatur sudah semestinya didukung oleh Sistem Manajemen, Sumber Daya Manusia, serta berbagai sarana dan prasarana yang memadai baik berupa perangkat keras (*hardware*) maupun perangkat lunak (*software*). Lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dilihat dari *Dimensi Kelembagaan*, Bidang Diklat Aparatur memerlukan beberapa hal sebagai berikut:
  1. Spesifikasi tugas untuk penanganan urusan: 1) Penyelenggaraan Diklat Teknis Fungsional; 2) Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan; dan 3) Pembinaan Diklat dan Widyaiswara. Pembagian tugas ini dapat dilakukan secara *formal* (dengan menambah struktur kelembagaan) maupun *informal* (dalam bentuk *job description*). Adapun yang menjadi akar permasalahan adalah belum adanya keseriusan Lembaga untuk memikirkan tentang hal tersebut.
  2. Penyusunan Pedoman Akreditasi baik untuk Diklat Teknis Fungsional maupun Diklat Kepemimpinan
  3. Pendelegasian kewenangan dari LAN Pusat kepada PKP2A untuk melakukan akreditasi.
  4. Proaktif untuk melakukan pembinaan
  5. Mengembangkan berbagai inovasi dalam Metode Kediklatan;
  6. Pembaharuan komitmen dan pola kepemimpinan dengan mengurangi dominasi dan memperluas ruang kreativitas bagi pegawai.
  7. Pengembangan/inovasi program-program kegiatan pembinaan baik kepada Lembaga Diklat maupun Widyaiswara.
  8. Memperluas jangkauan pasar kediklatan;
  9. Peningkatan kualitas baik untuk widyaiswara maupun penyelenggara diklat
  10. Optimalisasi Sistem Monitoring Evaluasi.



- b. Dalam *Dimensi Ketatalaksanaan*, Bidang Kediklatan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:
  - 1. Optimalisasi pemanfaatan SOP Bidang Kediklatan yang sudah ada dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan di Bidang Diklat;
  - 2. Penyusunan SOP untuk kegiatan-kegiatan yang belum memiliki SOP;
  - 3. Penyusunan Job Design yang mengatur tugas pokok setiap individu;
  - 4. Penyusunan Instrumen Pengukuran Kinerja Pegawai;
- c. Dalam *Dimensi Sumber Daya Manusia*, Bidang Kediklatan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:
  - 1. Peningkatan jumlah SDM fungsional widyaiswara;
  - 2. Peningkatan kualitas SDM (baik staff administratif maupun fungsional widyaiswara) yang masih harus ditingkatkan
  - 3. Pembuatan spesifikasi pekerjaan untuk *Curriculum Designer, Evaluator, Asesor*, dan lain-lain.
  - 4. Penegakan Disiplin Pegawai baik Staff maupun Widyaiswara;
- d. Dalam *Dimensi Sarana dan Prasarana*, Bidang Kediklatan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:
  - 1. Peningkatan penyediaan sarana penunjang kediklatan;
  - 2. Pengembangan Sistem Database

#### 4.3 ANALISIS KESENJANGAN BAGIAN KESEKRETARIATAN

Pada sub bab ini akan dilakukan analisis penyebab kesejangan (*gap analysis*), yang mengkaji berbagai penyebab permasalahan yang telah dirumuskan pada beberapa diskusi yang pernah dilakukan sebelumnya. Hal ini dilakukan dalam kerangka untuk mendapatkan penyebab permasalahan yang *riil* mengingat banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya suatu permasalahan. Juga akan dilakukan analisis kebutuhan dalam kerangka menjembatani kesenjangan yang terjadi di setiap dimensi yaitu *Kelembagaan, Ketatalaksanaan, Sumber Daya Manusia* dan *Sarana Prasarana*.

##### 4.3.1 ANALISIS PENYEBAB PERMASALAHAN BAGIAN KESEKRETARIATAN

Dari permasalahan yang telah diidentifikasi sebagaimana disajikan pada Bab II, selanjutnya berikut ini akan dilakukan analisis penyebab permasalahan yang dimaksudkan

untuk menggali akar permasalahan yang sesungguhnya. Analisis akan dibuat per dimensi yaitu sebagai berikut:

- a. Dalam *Dimensi Kelembagaan*, Bagian Kesekretariatan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:
  1. Support terhadap Unit lini masih kurang.  
Penyebab persoalan belum optimalnya *support* Bagian Kesekretariatan kepada Unit Lini ini disinyalir karena banyaknya tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh Bagian Kesekretariatan, terutama berkaitan dengan barang dan jasa;
  2. Terlalu fokus pada permasalahan umum, bidang kepegawaian terabaikan;  
Kondisi eksisting untuk Sub Bagian Kepegawaian dan Umum saat ini lebih banyak terfokus pada permasalahan umum, dan cenderung mengesampingkan masalah kepegawaian. Adapun penyebab permasalahannya lebih kepada manajerial dan bukan persoalan struktur kelembagaan kelembagaan.
  3. Sentralisasi pengelolaan Sumber daya keuangan  
Selanjutnya, Sub Bagian Keuangan memiliki tugas berkaitan dengan tata usaha keuangan, penganggaran, verifikasi, dan pembukuan. Ditinjau dari sisi kelembagaan, model pengelolaan keuangan yang selama ini ada dinilai terlalu sentralistis, dimana seluruh kewenangan pengelolaan keuangan ada pada Sub Bagian Keuangan sementara setiap unit yang ada tidak terlalu terlibat didalamnya. Hal ini berdampak pada kurang fleksibelnya penggunaan anggaran di setiap unit. Adapun penyebab permasalahannya adalah karena lembaga memang ingin menerapkan sistem manajerial yang demikian.
  4. Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan belum mampu berperan untuk mengintegrasikan kegiatan antar unit  
Dilihat dari dimensi kelembagaan, keberadaan Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan menempati posisi yang cukup strategis dalam menunjang berlangsungnya fungsi manajemen di PKP2A I LAN, hanya saja permasalahannya selama ini, sub bagian ini memang cenderung melakukan hal-hal yang sifatnya dokumentasi, pengaturan dan kearsipan, belum banyak melakukan integrasi dan sinkronisasi program-program kegiatan yang ada pada setiap unit kegiatan. Seharusnya peran strategis ini dapat dilakukan oleh Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan.

- b. Dalam *Dimensi Ketatalaksanaan*, Bagian Kesekretariatan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan sebagai berikut:
1. Penggunaan Standar Operational Procedure (SOP) belum optimal  
Dilihat dari rincian SOP yang telah tersedia tersebut, dapat disimpulkan bahwa SOP yang ada sudah cukup lengkap dan hanya memerlukan sedikit pengembangan lanjutan, hanya akar permasalahannya adalah belum dimanfaatkannya SOP tersebut dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Terkait dengan hal ini, proses internalisasi SOP harus mendapat perhatian selanjutnya.
  2. Belum ada pola pengembangan karir  
Berkaitan dengan SOP mengenai manajemen kepegawaian diperlukan pengembangan lebih lanjut mengingat sampai dengan saat ini PKP2A I LAN belum memiliki sebuah pola pengembangan karir yang jelas bagi pegawai-pegawainya. Pola pengembangan karir sendiri seharusnya mencakup hal-hal seperti: peta kebutuhan SDM berdasar jumlah dan kompetensi, peta kebutuhan kompetensi organisasi, peta kebutuhan pengembangan pegawai dan lain sebagainya.
  3. Dalam penilaian kinerja pegawai terlalu fokus pada absensi  
Berkaitan dengan penilaian kinerja pegawai, Bagian Kesekretariatan terlalu menggunakan absensi sebagai indikator utama untuk melakukan penilaian. Di sini sebaiknya dirumuskan mengenai instrumen penilaian kinerja yang lebih komprehensif dan mampu *men-generate* pegawai untuk melakukan peningkatan kinerjanya.
- c. Dalam *Dimensi Sumber Daya Manusia*, Bagian Kesekretariatan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan kualitas SDM yang masih harus ditingkatkan. Dilihat dari segi kuantitasnya, jumlah SDM di Bagian Kesekretariatan tergolong sudah memadai, hanya bila ditinjau dari sisi kualitas, masih banyak SDM yang kompetensinya berada di bawah standar. Pada kenyataannya, di bagian ini belum dapat dilakukan pemberdayaan SDM secara lebih optimal.
- d. Dalam *Dimensi Sarana dan Prasarana*, Bagian Kesekretariatan PKP2A I LAN dihadapkan pada berbagai penyebab persoalan masih kurangnya pemeliharaan sarana prasarana.

#### 4.3.2 ANALISIS KEBUTUHAN BAGIAN KESEKRETARIATAN

Berdasarkan atas berbagai harapan terhadap PKP2A I LAN sebagaimana dijabarkan pada bab sebelumnya, juga didasarkan atas hasil analisis penyebab permasalahan yang ada, maka selanjutnya dalam kerangka untuk mewujudkan kondisi ideal, perlu dilakukan suatu pemetaan kebutuhan di internal Bidang Kediklatan dilihat dari 4 dimensi analisis yaitu: *Kelembagaan, Ketatalaksanaan, Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana*.

Pemahaman kebutuhan yang dimaksudkan disini adalah kebutuhan untuk mewujudkan berbagai kondisi ideal (*expected outcomes*) sebagaimana dijelaskan pada Bab 3. Pada intinya, sebagai bagian dari sebuah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur, Bagian Kesekretariatan sebagai *unit auxiliary* yang diharapkan untuk berperan banyak dalam memberikan *support* bagi unit-unit lini. Oleh karenanya, Bagian Kesekretariatan semestinya didukung oleh Sistem Manajemen, Sumber Daya Manusia, serta berbagai sarana dan prasarana yang memadai baik berupa perangkat keras (*hardware*) maupun perangkat lunak (*software*). Lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dilihat dari *Dimensi Kelembagaan*, Bidang Diklat Aparatur memerlukan beberapa hal sebagai berikut:
  1. Peninjauan kembali struktur kelembagaan Bagian Kesekretariatan berkaitan dengan perlu tidaknya dilakukan pemisahan sub bagian umum dan kepegawaian, dalam kerangka efisiensi dan efektifitas kerja;
  2. Perlunya penguatan peran Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan kepada peran-peran yang lebih strategis sebagai unit yang mengkoordinasikan proses perencanaan yang lebih terpadu (*integrated planning*) di lingkungan PKP2A I LAN;
  3. Pengembangan sistem semi desentralisasi dalam pengelolaan sumber daya termasuk sarana prasarana dan keuangan;
- b. Dilihat dari *Dimensi Ketatalaksanaan*, Bidang Diklat Aparatur memerlukan beberapa hal sebagai berikut:
  1. Internalisasi SOP yang telah ada;
  2. Penyusunan SOP untuk kegiatan-kegiatan yang belum memiliki SOP;
  3. Penyusunan Mekanisme Pengelolaan Sumber Daya (bekerjasama dengan Bidang Diklat dan Bidang Litbang);
  4. Penyusunan Pola Karir bagi Pegawai;

5. Pemetaan kebutuhan SDM untuk fungsional peneliti, widyaiswara, dan fungsional lainnya;
  6. Pengembangan Instrumen Pengukuran Kinerja yang lebih komprehensif;
- c. Dilihat dari *Dimensi Sumber Daya Manusia*, Bidang Diklat Aparatur memerlukan beberapa hal sebagai berikut:
1. Pengembangan Kapasitas SDM yang terintegrasi;
  2. Penyusunan Peta Kebutuhan Diklat Pegawai;
  3. Penyusunan Job Description
  4. Penegakan Disiplin Pegawai;
  5. Pengembangan Sistem Insentif yang dapat menstimulasi peningkatan kinerja pegawai;
  6. Peningkatan iklim kompetisi yang sehat;
- d. Dilihat dari *Dimensi Sarana dan Prasarana*, Bidang Diklat Aparatur memerlukan beberapa hal sebagai berikut:
1. Peningkatan upaya *maintenance* sarana dan prasarana yang ada
  2. Pengembangan sistem database

## BAB V

# RENCANA TINDAK (*ACTION PLAN*)

Pada bab ini akan dirumuskan berbagai rencana tindak (*action plan*) yang dirinci dengan berbagai *term waktu*, sebagai kerangka untuk mencapai bentuk dan kondisi keorganisasian sebagaimana yang diharapkan (*expected outcomes*). Rencana tindak ini terdiri atas rencana tindak pada level satker yaitu PKP2A I LAN, dan rencana tindak pada level unit. Selain itu juga akan dirumuskan rekomendasi kebijakan yang ditujukan kepada LAN Jakarta (Pusat) mengingat beberapa kebijakan merupakan otoritas Pusat.

### 5.1 RENCANA TINDAK PADA *LEVELLING* PKP2A I LAN

Berdasarkan tingkatan (*levelling*), permasalahan-permasalahan yang mencakup seluruh bidang dan bagian disebut sebagai permasalahan pada tingkatan Satker. Ini berarti bahwa penyelesaiannya harus merupakan kebijakan Satker. Permasalahan pada tataran Satuan Kerja (Satker), misalnya berkaitan dengan permasalahan kelembagaan, Sistem Manajemen yang digunakan, dan kebijakan. Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis kesenjangan (*gap analysis*) yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka beberapa rencana tindak (*action plan*) yang dapat dirumuskan pada level Satker antara lain:

#### 1. **Peninjauan Kembali Manajemen Pengelolaan Kelembagaan PKP2A I**

Dilihat dari sudut pandang manajerial, PKP2A I dihadapkan pada permasalahan-permasalahan seperti: 1) Belum efektifnya kinerja Bidang Litbang karena pemisahan menjadi 2 yaitu KMKPOA dan KKKSDA; 2) Belum efektifnya kinerja Bidang Diklat Aparatur karena tidak adanya pembagian tugas yang jelas di internal yang menangani urusan: a) Penyelenggaraan Diklat Teknis Fungsional; b) Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan; dan c) Pembinaan Diklat dan Widyaiswara; 3) Kecenderungan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian untuk lebih “mementingkan” penanganan *fungsi umum* daripada *fungsi kepegawaian*, menyebabkan terbengkalainya sistem manajemen kepegawaian di PKP2A I LAN. Permasalahan-permasalahan tersebut diatas “bisa jadi” bukan merupakan permasalahan kelembagaan yang harus diselesaikan dengan menyusun kelembagaan secara formal, yang merupakan bagian

dari otorisasi LAN Pusat, tapi lebih kepada permasalahan manajerial, yang mana hal ini dapat diatasi dengan membuat suatu Sistem Pembagian Tugas (*Job Description*) yang **JELAS**, **PROPORSIONAL** dan **TEGAS**. Melihat urgensitasnya, Lembaga (PKP2A I LAN) semestinya secepatnya melakukan penyusunan Sistem Pembagian Tugas ini disertai dengan kelengkapan yang menyertainya seperti: Sistem/Mekanisme *Reward* dan *Punishment*, Sistem Akuntabilitas, dan lain-lain. Paling tidak tahun 2009, hal ini sudah harus selesai dibuat.

## 2. Penguatan Peran-Peran Kelembagaan PKP2A I

- a. Penguatan peran Bidang Kelitbangan PKP2A I LAN agar mampu berperan sebagai *center of excellent* di bidang kelitbangan yang menjadi salah satu acuan bagi pemerintah daerah; Berkaitan dengan hal ini, perlu dilakukan beberapa hal yaitu:
  - Pengembangan kajian-kajian yang diarahkan pada pengembangan alat-alat ukur dan pengembangan berbagai inovasi metodologi manajemen administrasi;
  - Peningkatan peran Bidang Kelitbangan sebagai “dapur penggodogan” bagi program dan metode yang akan dikembangkan di Bidang Kediklatan. Berkaitan dengan hal ini sinergitas antar kedua unit lini tersebut harus ditingkatkan.
- b. Peningkatan peran Bidang Diklat Aparatur baik sebagai penyelenggara diklat maupun selaku pembina diklat. Selain perlu peningkatan dalam penyelenggaraan diklat, Bidang Diklat Aparatur juga perlu memperluas perannya kepada peran-peran pembinaan terhadap lembaga-lembaga diklat dan juga pembinaan kewidyaiswaraan. Oleh karenanya, perlu dilakukan upaya-upaya ke arah penguatan peran tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan:
  - 1) Penyusunan Pedoman Pembinaan Lembaga Diklat dan Kewidyaiswaraan; Sebaiknya hal ini dikoordinasikan dengan pihak LAN Pusat secepatnya;
  - 2) Penyusunan program-program pembinaan
- c. Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan, sejauh ini masih hanya berperan sebagai *unit dokumentasi dan kompilasi*, padahal sub bagian ini dapat dikembangkan perannya ke arah yang lebih strategis yaitu sebagai *koordinator* perencanaan yang menginisiasi keterpaduan berbagai program kegiatan yang diselenggarakan oleh unit lini. Selain itu, Sub bagian Perencanaan dan Pelaporan

juga dapat berperan sebagai *assessor* yang menilai kesesuaian atau kelayakan program-program kegiatan yang diajukan oleh unit lini. Untuk keperluan tersebut dapat disusun sebuah Indikator Kelayakan Program Kegiatan.

### 3. **Peninjauan Kembali Sistem Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Keuangan**

Dengan didasarkan pada pemetaan (*mapping*) kelemahan dan kelebihan dari sistem pengelolaan sumber daya keuangan yang dijalankan di PKP2A I selama ini, maka dipandang perlu untuk melakukan perubahan sistem manajemen pengelolaan sumber daya keuangan yang bersifat ***Semi Desentralisasi***. Berkaitan dengan hal ini, perlu disadari bahwa perubahan sistem ini akan membawa konsekuensi yang harus diikuti oleh setiap Bidang dan Bagian yang ada di lingkungan PKP2A I. Hal tersebut wajar mengingat selalu ada prasyarat yang harus dipenuhi agar sistem baru yang dirumuskan tersebut dapat berjalan dengan baik.

## 5.2 **RENCANA TINDAK PADA LEVELLING UNIT**

Permasalahan pada *levelling* unit sebenarnya tidak berdiri sendiri, mengingat suatu permasalahan biasanya mengikuti hukum sebab-akibat yang melibatkan beberapa elemen internal maupun eksternal unit. Hal ini mengingat PKP2A I merupakan sebuah sistem yang terkait satu dengan yang lain, sehingga penyelesaian permasalahan di suatu unit tertentu bisa saja tidak hanya melibatkan unit yang bersangkutan tetapi juga unit-unit lainnya. Berdasarkan hasil analisis kesenjangan (*gap analysis*) yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka beberapa rencana tindak (*action plan*) yang dapat dirumuskan pada level Unit dapat dirinci sebagai berikut:

### 5.2.1 **RENCANA TINDAK PADA LEVELLING UNIT KELITBANGAN**

Berdasarkan kondisi eksisting Bidang Kelitbangan, beberapa rencana tindak yang dapat dirumuskan antara lain:

1. Berkaitan dengan Sistem *Semi Desentralisasi* dalam pengelolaan sumber daya keuangan, maka Bidang Litbang perlu melakukan penyiapan personil yang bertanggungjawab dalam pengelolaan keuangan internal unit;
2. Penyempurnaan dan sosialisasi *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk Kegiatan-kegiatan seperti: Advokasi dan Konsultasi; Penerbitan Jurnal Wacana Kinerja; Penelitian Kerjasama; Pengembangan Database; Pengelolaan Perpustakaan; dan lain-lain.



3. Peningkatan koordinasi dengan Bidang Diklat Aparatur dan Bagian Kesekretariatan dalam penyusunan *linking programme*;
4. Peningkatan mutu kajian/penelitian, melalui:
  - a. Pengembangan metodologi penelitian maupun substansi;
  - b. Pengembangan Tim Kerja Yang Solid;
  - c. Peningkatan substansi kelitbang dan metodologi penelitian
  - d. Pengembangan kajian ke arah penyusunan berbagai alat ukur dan inovasi manajemen administrasi;
5. Pengembangan Database Litbang yang up to date;
6. Pengembangan jejaring kerja (*networking*) dengan berbagai instansi dan Pemerintah Daerah, melalui:
  - a. Pengembangan multimedia untuk promosi; brosur, website, CD, dll
  - b. Kunjungan ke lapangan
7. Penyusunan Kebutuhan Tenaga Peneliti per tahun

#### 5.2.2 RENCANA TINDAK PADA *LEVELLING* UNIT KEDIKLATAN

Berdasarkan kondisi eksisting Bidang Kediklatan, beberapa rencana tindak yang dapat dirumuskan antara lain:

1. Sebagaimana Bidang Litbang, berkaitan dengan Sistem *Semi Desentralisasi* dalam pengelolaan sumber daya keuangan, maka Bidang Diklat Aparatur juga perlu melakukan penyiapan personil yang bertanggungjawab dalam pengelolaan keuangan internal unit;
2. Proaktif dalam melakukan peran-peran pembinaan baik pembinaan kediklatan maupun kewidyaiswaraan
3. Pengembangan metode-metode kediklatan; misalnya pembentukan team teaching, pembentukan tim outbound,
4. Memperluas jangkauan pasar kediklatan melalui pengembangan multimedia;
5. Peningkatan kualitas widyaiswara, melalui pembekalan Metode Pembelajaran Interaktif, Pembekalan Metode Penyusunan Kurikulum DIKLAT, Pembekalan Metode Penyusunan (Penulisan) Modul Diklat, dan lain-lain
6. Peningkatan kualitas penyelenggara;

7. Optimalisasi Sistem Monitoring Evaluasi; melalui penyusunan Instrumen untuk evaluasi peserta, widyaiswara, program dan metode kediklatan, monitoring pembinaan diklat.
8. Penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk Kegiatan-kegiatan seperti: Penyelenggaraan Diklat Teknis Fungsional; Penyelenggaraan Diklat Pimpinan; Penyelenggaraan Diklat PNB; Akreditasi; Pembinaan Lembaga Diklat; Pembinaan Widyaiswara;
9. Penyusunan Standar Pelayanan Minimal (SPM)
10. Peningkatan koordinasi dengan Bidang Litbang dan Bagian Kesekretariatan;
11. Pengembangan Database Kediklatan yang *up to date*,
12. Pengembangan jejaring kerja (*networking*) dengan berbagai lembaga-lembaga diklat;
13. Penyusunan Kebutuhan Tenaga widyaiswara per tahun;
14. Penyusunan Job description

### 5.2.3 RENCANA TINDAK PADA *LEVELLING* UNIT KESEKRETARIATAN

Berdasarkan kondisi eksisting Bagian Kesekretariatan, beberapa rencana tindak yang dapat dirumuskan antara lain:

1. Pembuatan Perencanaan Manajemen Kepegawaian yang Terpadu  
Beberapa hal yang harus disiapkan berkaitan dengan Manajemen Kepegawaian antara lain adalah:
  - a. **Analisis Kebutuhan Kompetensi Pegawai;**  
Analisis Kebutuhan Kompetensi Pegawai yang dimaksudkan di sini adalah sebuah analisis pemetaan jenis keahlian (kompetensi) yang dibutuhkan oleh organisasi dalam kerangka menjalankan tugas pokok dan fungsi yang diembannya. Sebagai sebuah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur, PKP2A I sudah semestinya memiliki jumlah fungsional peneliti dan widyaiswara yang memadai, namun pada kenyataannya sampai dengan saat ini hanya ada 4 orang peneliti dan 6 orang widyaiswara. Jumlah ini tentunya sangat kurang memadai sehingga perlu ditambah.
  - b. **Penyusunan Pola Karir Pegawai;**  
Penyusunan Pola Karir Pegawai dimaksudkan untuk melakukan pemetaan terhadap rencana penempatan pegawai kedepannya.

**c. Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai;**

Analisis ini pada dasarnya merupakan konsekuensi dari Pola Karir yang disusun, selain juga dimaksudkan sebagai upaya untuk pengembangan pegawai. Mengingat selama ini mekanisme pengembangan pegawai dan pengiriman diklat pegawai seringkali tidak didasarkan atas kebutuhan (baik kebutuhan organisasi maupun individu) dan cenderung didasarkan atas “siapa yang longgar”.

**d. Manajemen Pengukuran Kinerja Pegawai;**

Dalam kerangka menciptakan iklim budaya kerja yang baik, maka perlu dibuat suatu pengukuran kinerja pegawai yang lebih komprehensif dan juga mampu menstimulasi peningkatan kinerja pegawai.

**2. Pengkajian ulang sistem UMK**

Perlu dipahami bahwa selama ini sistem insentif yang dilakukan di PKP2A I masih berdasarkan atas keinginan untuk memenuhi “azas pemerataan dan peningkatan kesejahteraan” semata, dan belum ada Sistem Insentif yang mampu menstimulasi terciptanya suatu iklim kinerja tinggi di lingkungan PKP2A I. Di PKP2A I, pegawai berkinerja tinggi maupun tidak, cenderung menerima besaran insentif yang sama, tanpa melalui proses *assesment* yang baik. Pada jangka pendek dan lingkup sempit, hal ini mungkin memang tidak menimbulkan permasalahan, hanya bila didasarkan atas pertimbangan *organisasional* kedepan, sistem semacam ini akan berdampak pada kurang kondusifnya iklim dan budaya kerja di PKP2A I. Untuk itu perlu dirumuskan sistem insentif baru yang mampu *men-generate* iklim bekerja yang sehat dan positif.

**3. Penyusunan dan Implementasi Penilaian Kinerja****4. Penyusunan Job Description****5. Penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk Kegiatan-kegiatan seperti:**

- a. Kegiatan Rumah Tangga; seperti pengadaan barang, peminjaman barang/ sarana dan prasarana, dll
- b. Kegiatan Pengembangan Pegawai, seperti: mekanisme pengajuan diklat, pengajuan sekolah, dll

**6. Peningkatan pemeliharaan barang;****7. Internalisasi berbagai peraturan pusat;**

### 5.3 REKOMENDASI KEBIJAKAN KEPADA LAN PUSAT

Pada sub bab ini akan dirumuskan rekomendasi kebijakan yang ditujukan kepada LAN Jakarta (Pusat) mengingat beberapa kebijakan merupakan otoritas Pusat. Beberapa rekomendasi kebijakan yang dimaksudkan adalah berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Peninjauan Kembali dan Pengkajian Mendalam terhadap Struktur Kelembagaan PKP2A I

Didasarkan atas beberapa kenyataan sebagai berikut:

- a. Ketidakefektifan pemisahan Bidang Litbang menjadi 2 yaitu KMKPOA dan KKKSDA;
- b. Tidak adanya pembagian tugas yang jelas di internal Bidang Diklat Aparatur yang menangani urusan: a) Penyelenggaraan Diklat Teknis Fungsional; b) Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan; dan c) Pembinaan Diklat dan Widyaiswara;
- c. Kecenderungan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian untuk lebih “mementingkan” penanganan fungsi umum daripada fungsi kepegawaian, menyebabkan terbengkalainya sistem manajemen kepegawaian di PKP2A I LAN.

Pada konteks kelembagaan, berbagai permasalahan *inefisiensi* tersebut dapat diselesaikan dengan memasukkan fungsi-fungsi tersebut ke dalam sebuah kelembagaan formal, dan hal ini merupakan otorisasi LAN Pusat. Untuk keperluan ini perlu dilakukan peninjauan kembali dan pengkajian mendalam terhadap struktur kelembagaan PKP2A I.

2. Keluarnya KepLAN mengenai Standard Akreditasi Lembaga Diklat harus ditindak lanjuti dengan berbagai program pengembangan;
3. Perlunya perumusan konsep pembinaan kediklatan dan kewidyaiswaraan.

**Tabel 5.1**  
**Rumusan Rencana Tindak Dan Rekomendasi**

NO.	LEVELLING	SASARAN	RENCANA TINDAK	TERM WAKTU	PENANGGUNGJAWAB
1	Satker	Mewujudkan kelembagaan yang proporsional	1. Peninjauan Kembali Manajemen Pengelolaan Kelembagaan PKP2A I, baik kelitbangan, kediklatan maupun kesekretariatan 2. Penguatan peran-peran kelembagaan PKP2A I Lan sebagai <i>center of excellent</i> bidang kelitbangan dan kediklatan; 3. Peninjauan Kembali Sistem Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Keuangan	2009  2009  2009	Kapus  Kapus  Kapus
2.	<b>Unit</b>				
A.	Litbang	Meningkatkan posisi Bidang Kelitbangan sebagai inspirator bagi pemerintah daerah	1. Pengembangan kajian-kajian alat ukur yang dapat dijadikan acuan bagi pemerintah daerah; 2. Peningkatan kapasitas SDM dalam hal substansi dan metodologi penelitian		Kabid Litbang
		Meningkatkan posisi litbang sebagai inovator bidang kelitbangan	1. Pengembangan inovasi-inovasi dalam metodologi manajemen administrasi; 2. Pengembangan inovasi-inovasi program kelitbangan dalam hal advokasi dan konsultasi kepada pemerintah daerah	Yearly  yearly	Kabid Litbang
		Menciptakan sinergitas program kelitbangan dan kediklatan	1. Pengembangan joint programme antara kelitbangan dan kediklatan; 2. Peningkatan koordinasi dengan bidang diklat dan bagian sekretariat;		
B.	Diklat	Meningkatkan efektifitas program-program kediklatan yang diselenggarakan oleh Bidang Diklat Aparatur	B. Melakukan analisis kebutuhan diklat; C. Membuat program diklat berdasarkan standar kompetensi D. Menyusun akreditasi dan sertifikasi program diklat E. Penyusunan SOP penyelenggaraan diklat	2009 Yearly 2009 2009	Kabid Diklat
		Meningkatkan kompetensi SDM kediklatan baik staff maupun widyaiswara	1. Menyusun standar kompetensi widyaiswara dan pengelola diklat 2. Menyusun sistem akreditasi dan sertifikasi widyaiswara dan pengelola diklat secara berkala 3. Peningkatan kompetensi pengelola diklat melalui pelatihan 4. Peningkatan kompetensi widyaiswara dalam metodologi pengajaran, substansi pengajaran, dan lain-lain; 5. Penyusunan aturan main bagi widyaiswara dalam kerangka penegakan	2009  2009  2009 2009	Kabid Diklat

NO.	LEVELLING	SASARAN	RENCANA TINDAK	TERM WAKTU	PENANGGUNGJAWAB
			disiplin kerja; 6. Penyusunan Job description	2009 2009	
		Meningkatkan dampak/kebermanfaatan program-program kediklatan	1. Pengembangan inovasi program-program kediklatan 2. Pengembangan inovasi metodologi kediklatan 3. Penyusunan modul-modul pembelajaran interaktif	Yearly Yearly 2009	Kabid Diklat
		Ketersediaan standar minimal penyelenggaraan diklat	1. Penyusunan SPM penyelenggaraan diklat; 2. Penyusunan standar penyediaan sarana dan prasarana kediklatan yang proporsional	2009 2009	Kabid Diklat
		Pengembangan Sistem Monitoring dan Evaluasi Kediklatan	1. Penyusunan SOP yang mengatur mekanisme monitoring dan evaluasi	2009	Kabid Diklat
C.	Sekretariat	Pembuatan Perencanaan Manajemen Kepegawaian yang Terpadu	1. Penyusunan Analisis Kebutuhan Kompetensi Pegawai; 2. Penyusunan Pola Karir Pegawai; 3. Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai;	2009 2010 2009	Kabag TU
		Menciptakan iklim dan budaya kerja yang baik di PKP2A I LAN	1. Pengukuran Kinerja Pegawai; 2. Peninjauan ulang sistem "UMK" pegawai 3. Penyusunan sistem dan mekanisme <i>reward and punishment</i> 4. Penyusunan <i>Job Description</i> yang jelas	2009 2009 2010 2009	Kabag TU
3.	LAN Pusat	Pengembangan sistem akreditasi lembaga diklat	1. Merevisi ketentuan-ketentuan akreditasi dan sertifikasi kediklatan yang ada; 2. Keluarnya KepLAN mengenai Standard Akreditasi Lembaga Diklat harus ditindak lanjuti dengan berbagai program pengembangan; 3. Perlunya perumusan konsep pembinaan kediklatan dan kewidyaiswaraan.	2009 2009 2010	LAN Pusat
		Kelembagaan PKP2A I LAN yang proporsional	1. Peninjauan ulang model kelembagaan kediklatan PKP2A I LAN dikaitkan dengan kemungkinan pengembangannya menjadi <i>assessment center</i> . 2. Peninjauan Kembali kelembagaan kelitbangan PKP2A I LAN 3. Peninjauan kembali model kesekretariat di PKP2A I disesuaikan dengan beban kerja yang ada	2009 2009 2009	LAN Pusat

Sumber: Analisis, 2008

## DAFTAR PUSTAKA

- Handoko Hani T., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, BPFE Yogyakarta, 2001.
- J Winardi, Prof.Dr.,SE., *Teori Organisasi & Pengorganisasian*, PT RajaGrafindo Persada Jakarta, 2003.
- P. Robbins Stephen, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi Edisi 3*, Alih Bahasa Yusuf Udaya,Lic.,Ec., Arcan Jakarta, 1994.
- Suwarto FX, *Perilaku Keorganisasian*, Universitas Atmajaya Yogyakarta, 1999.
- Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT RajaGrafindo Persada Jakarta, 1996.

